

NHH



NOREGS HANDELSHØGSKOLE

Bergen, hausten 2019

# Forsvar mot revisjon

*Forsvarsdepartementet sin respons på merknadar frå Riksrevisjonen*

**Kirsti Pernille Gabrielsen**

**Rettleiar: Kjell Ove Røsok**

Masteroppgåve i rekneskap og revisjon

NOREGS HANDELSHØGSKOLE

Dette sjølvstendige arbeidet er gjennomført som eit ledd i masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Noregs Handelshøgskole og godkjent som såleis. Godkjenninga inneber ikkje at høgskolen eller sensorar står inne for dei metodar som er brukt, resultat som er framkome eller konklusjonar som er trekte i arbeidet.

# Samandrag

Riksrevisjonen sikrar ikkje at statsrekneskapen er korrekt, men er med å redusera mengda feil. Eit av hindera på vegen mot ein feilfri rekneskap er at departementa ikkje rettar opp i manglane Riksrevisjonen påpeiker. I denne utgreiinga har eg, med utgangspunkt i problemstillinga *”Korleis responderer Forsvarsdepartementet på merknadar frå Riksrevisjonen?”*, gjennomført ein kvantitativ innhaldsanalyse av Forsvarsdepartementet sine årlege tilsvar til Riksrevisjonen. Departementet uttrykkar motstand mot revisjonen kvart einaste år.

For å gjennomføra denne analysen har eg utvikla ein skala der eg har definert forskjellige typar svar, og gjeve dei ein score ut frå kor stor grad av motstand eit departement viser ved å nytta den typen svar. Ein kan sjå merknadane frå Riksrevisjonen som ein del av det institusjonelle presset Stortinget legg på FD. Eg har difor vald å støtta meg på ein kombinasjon av institusjonell teori og ressursavhengnadsteori gjennom Christine Oliver sitt foreløpige konseptuelle rammeverk for å føreseia strategisk respons gjennom eit sett prediktorar. Eg har testa prediktorane på Forsvarsdepartementet, og funne støtte for teorien i resultata mine.

Kva parti forsvarsministeren kjem frå ser ut til å påverka kor stor grad av motstand Forsvarsdepartementet viser. Det er derimot ingenting som tyder på at leiaren for Riksrevisjonen si partitilhøyrslø spelar noka rolle.

Vidare forskning på innhaldet i styringsdialogen mellom departementet og etatane, evna til å prioritera ned oppgåver i offentleg sektor og implementering av nytt eller endra regelverk vil kunne fortelja oss meir om kvifor departement ikkje klarer å retta opp i feila sine, til trass for at dei er avdekka av Riksrevisjonen.

# Føreord

Denne utgreiinga er skriven som del av masterstudiet i rekneskap og revisjon ved Norges Handelshøgskole, og utgjør 30 studiepoeng. For å kasta lys over problemstillinga har eg vore innom fleire fagområde, noko som har gjort arbeidet med oppgåva både utfordrande og lærerikt. Eg har lese side opp og side ned om organisasjonsteori, økonomistyring i offentlig sektor, New Public Management, rekneskapsprinsipp i staten og andre godbitar. Mesteparten er ikkje direkte synleg i oppgåva, men har likevel hjulpet meg å skriva ho.

Eg vil retta stor takk til min dyktige vegleiar Kjell Ove Røsok for gode innspel, fleksibilitet og godt samarbeid. Takk går òg til tidlegare kollegaer, vener og veners vener i Riksrevisjonen, forsvarssektoren og media som har hjulpet meg med å forstå korleis ting heng saman. Eg vil be vener og familie om orsaking for at eg har vore så ufatteleg uinteressant å snakka med det siste halvåret.

Sist, men ikkje minst, tusen takk til Atle, som har halde ut med meg gjennom dette og gjeve meg uvurderleg hjelp med akademisk tenkemåte, språk, livsglede og -meistring.

Mange har hjulpet meg, men feil og manglar i denne oppgåva er like fullt mitt ansvar åleine.

Groruddalen, november 2019

Kirsti Pernille Gabrielsen

# Innholdsliste

<b>SAMANDRAG</b>	<b>2</b>
<b>FØREORD</b>	<b>3</b>
<b>INNHALDSLISTE</b>	<b>4</b>
<b>TABELLOVERSIKT</b>	<b>6</b>
<b>FIGUROVERSIKT</b>	<b>6</b>
<b>1. INNLEIING</b>	<b>7</b>
1.1 PROBLEMSTILLING FOR OPPGÅVA	7
1.2 BAKGRUNN OG MOTIVASJON	8
1.3 DISPOSISJON FOR OPPGÅVA	9
<b>2. RAMMER</b>	<b>10</b>
2.1 RAMMER FOR FORSVARSDEPARTEMENTET SI VERKSEMD	10
2.1.1 AKTUELT REGELVERK	11
2.1.2 MÅL- OG RESULTATSTYRING	12
2.1.3 SEKTORSPESIFIKKE FORHOLD	15
2.2 RAMMER FOR RIKSREVISJONEN SI VERKSEMD	16
2.2.1 HISTORIE OG UTVIKLING	16
2.2.2 REGELVERK	17
2.2.3 FORMAR FOR REVISJON	18
<b>3. TEORI</b>	<b>20</b>
3.1 STRATEGISK RESPONS PÅ INSTITUSJONELLE PROSESSAR	21
3.1.1 PREDIKATORAR FOR STRATEGISK RESPONS	25
<b>4. METODE</b>	<b>29</b>
4.1 UTFORDRINGAR VED METODEVAL	29
4.2 OPERASJONALISERING OG AVGRENSING	30
4.2.1 DEN AVHENGIGE VARIABLEN: FORSVARSDEPARTEMENTET SIN RESPONS	31
4.3 FORSKINGSDESIGN	33
4.3.1 FORSKINGSTILNÆRMING	34

4.3.2	TILNÆRMING TIL DATA	34
4.3.3	FORSKINGSSTRATEGI	35
<b>4.4</b>	<b>DATAINNSAMLING</b>	<b>36</b>
4.4.1	TIDSRAMME	36
4.4.2	KVANTITATIV INNHALDSANALYSE	37
<b>5.</b>	<b>METODEUTVIKLING</b>	<b>40</b>
<b>5.1</b>	<b>TYPAR SVAR</b>	<b>40</b>
<b>5.2</b>	<b>SKALA</b>	<b>43</b>
<b>5.3</b>	<b>EMNE</b>	<b>44</b>
<b>6.</b>	<b>FORSVAR MOT REVISJON</b>	<b>46</b>
<b>6.1</b>	<b>RESULTAT</b>	<b>46</b>
6.1.1	MERKNADAR FRÅ RIKSREVISJONEN	46
6.1.2	KORLEIS RESPONDERER FORSVARSDEPARTEMENTET?	48
<b>6.2</b>	<b>DISKUSJON</b>	<b>50</b>
6.2.1	PREDIKATORAR FOR STRATEGISK RESPONS	50
6.2.2	ANDRE FORHOLD	55
<b>7.</b>	<b>AVSLUTNING</b>	<b>60</b>
<b>7.1</b>	<b>KONKLUSJON</b>	<b>60</b>
<b>7.2</b>	<b>SVAKHEITER VED STUDIEN</b>	<b>61</b>
<b>7.3</b>	<b>VIDARE FORSKING</b>	<b>62</b>
	<b>LITTERATURLISTE</b>	<b>63</b>
	REVISJONSRAPPORTAR	67
	<b>VEDLEGG</b>	<b>69</b>

## Tabelloversikt

Tabell 1: Aktuelt regelverk. ....	11
Tabell 2: Strategiar og taktikkar frå Oliver. ....	21
Tabell 3: Predikatarar for strategisk respons frå Oliver. ....	25
Tabell 4: Emne omtalt i revisjonsrapportar frå RR om FD. ....	37
Tabell 5: Typar svar med stikkord. ....	38
Tabell 6: Typar svar knytt til strategiar og taktikkar frå Oliver. ....	42
Tabell 7: Skala for måling av respons. ....	44
Tabell 8: Gruppering av emne omtalt i rapportane frå RR. ....	45
Tabell 9: Tal på ord i revisjonsrapportane om FD, etter år og emne. ....	47
Tabell 10: Tal på registrerte svar per år og per emne. ....	48
Tabell 11: Prosentdel av dei registrerte svara innan kvar type svar. ....	49
Tabell 12: Grad av motstand i FD sine tilsva, på ein skala frå 0 til 9. ....	49
Tabell 13: Predikative indikatorar frå Oliver, utøvd på FD. ....	51
Tabell 14: Strategiar og taktikkar frå Oliver. Typar av svar og score frå kapittel 5. ....	53
Tabell 15: Total score for predikatorane gjeldande for FD. ....	54
Tabell 16: Kor mykje motstand FD har vist per emnegruppe, og kor stor andel av RR sitt tekstvolum kvar emnegruppe utgjer. ....	55
Tabell 17: Forsvarsministrar, grad av motstand og hovudemne hjå RR. ....	55

## Figuroversikt

Figur 1: Styringslinje i statleg sektor. ....	14
Figur 2: Predikative indikatorar for FD. ....	53

# 1. Innleiing

## 1.1 Problemstilling for oppgåva

Riksrevisjonen (RR) skal vera Stortinget si vaktbikkje, og sjå til at statsforvaltninga nyttar ressursane sine slik Stortinget har bestemt. Stortinget gjev Forsvarsdepartementet (FD) pengar for å byggja eit forsvar som kan tryggja Kongeriket Noreg sitt sjølvstende og sin politiske handlefridom. RR kontrollerer at FD si rapportering tilbake til Stortinget ikkje inneheld vesentlege feil eller manglar og undersøker kor god effekt departementet sine tiltak har hatt.

Forsvarssektoren er ein spesiell sektor, der det tradisjonelt har vore stort fagleg sjølvstende. Då den kalde krigen tok slutt, parallelt med at New Public Management gjorde sitt inntog, blei sektoren sett under press om kostnadskutt og effektivisering. Sjølv om budsjetta no er aukande, vedvarer kravet om effektivisering. Korleis tek forsvarssektoren i fyrste ledd, FD, imot korrigeringsfrå RR? Prioriterer FD å retta opp i det RR seier at er feil, eller meiner departementet at det sjølv veit betre? Kva er det som avgjer om FD føyer seg eller gjer motstand? Det eg ynskjer å kartleggja i denne masterutgreiinga er ikkje korleis FD presterer, men korleis FD responderer på tilbakemelding frå RR om at prestasjonane ikkje er gode nok. Eg har difor formulert følgjande problemstilling:

*”Korleis responderer Forsvarsdepartementet på merknadar frå Riksrevisjonen?”*

## 1.2 Bakgrunn og motivasjon

Noreg er eit av verdas lukkelegaste land (Helliwell, Layard og Sachs, 2018, s. 20), og det kviler ei plikt på oss innbyggjarane til å ivareta det gode i samfunnet vårt til glede for oss og til inspirasjon for andre. Offentleg sektor utgjer nær halvparten av BNP (Statistisk sentralbyrå, 2019b), og har oppgåver som treffer langt ned på behovspyramiden<sup>1</sup>. I tillegg kjem mesteparten av pengane som blir nytta over statsbudsjettet frå skattar (Prop. nr. 1 (2018-2019), s. 14-15). Å krevja inn skattar er eit inngrep overfor innbyggjarane, som ber med seg ei moralsk plikt om å nytta midla best mogleg. Det skal ikkje vera ein kontroversiell påstand at det er viktig at offentlig sektor i Noreg blir styrt på ein best mogleg måte.

Knappt to månader etter at eg starta på master i regnskap og revisjon ved Norges Handelshøgskole utgav RR Dokument 1 (2017–2018) *Riksrevisjonens rapport om den årlige revisjon og kontroll for budsjettåret 2016*. Der erklærte RR at han ikkje kunne uttala seg om årsrekneskapane til etaten eg hadde fått utdanningspermisjon frå, Forsvarsmateriell, og etaten Forsvarsmateriell nettopp var skilt ut frå, Forsvaret. Ei modifisert revisjonsmelding er ei alvorleg sak for både offentlege og private verksemder. Det var 14 år sidan førre modifiserte revisjonsmelding, og den jamne oppfatninga i sektoren var at økonomistyringa var mykje meir seriøs no enn den gongen.

Revisjonsrapportane frå 10-15 år tilbake viste meg at RR peikte på forhold den gong som framleis var gjeldande og synleg for meg i stillinga mi i Forsvarsmateriell. Kvifor har ikkje desse forholda blitt retta opp i? Eller har dei blitt retta opp, og så har det sklidd ut att? Som revisjonsstudent blei eg nysgjerrig på kva Riksrevisjonen sitt arbeid eigentleg fører til. Kunne eg finna ut noko om korleis skattebetalarane sin eigen revisor påverkar den reviderte? Sidan temaet ikkje er forska mykje på frå før, fann eg det best å byrja med byrjinga. Då valde eg det fyrste synlege som skjer etter at FD får tilbakemeldinga frå RR, altså FD sine offisielle tilsvaret til merknadene frå RR. Det vil kunna fortelja noko om FD si haldning til merknadene frå RR, og med det noko om kor god effekt RR sitt arbeid har.

<sup>1</sup> Behovshierarki utvikla av Abraham Maslow, mellom anna skildra i Einarsen og Skogstad, 2005, side 59.



## 1.3 Disposisjon for oppgåva

Eg startar med rammene for FD og RR si verksemd i kapittel 2. For å kasta lys over kontekst for utgreiinga gjer eg greie for grunnleggjande roller, det mest relevante av regelverk og standardar, kva det ber med seg at staten nyttar mål- og resultatstyring, og spesielle forhold ved forsvarssektoren. I kapittel 3 presenterer eg Christine Oliver (1991) sin teori om organisasjonar sin strategiske respons på institusjonelt press, og eit sett med predikative indikatorar ho har utvikla.

Kapittel 4 nyttar eg til å forklara val av metode, operasjonalisering, kva undersøkjingsdesign eg har vald og framgangsmåten for innsamling av data. I kapittel 5 viser eg korleis eg har utvikla ein skala med forskjellig score for forskjellige typar av svar frå FD, og korleis eg har delt RR sine merknadar inn i forskjellige emne.

I kapittel 6 går eg fyrst gjennom dei viktigaste resultata frå innhaldsanalysen, før eg testar resultata mot Oliver sin teori. Til slutt ser eg nærmare på nokre av resultata, og drøftar moglege forklaringar. I kapittel 7 konkluderer eg om studien eg har gjennomført, før eg trekker fram veikskapar ved analysen og føreslår retningar for vidare forskning for å forstå effektane av offentlig revisjon enno betre.

## 2. Rammer

I dette kapitlet vil eg gjera greie for kva rammer FD og RR opererer innan. Hensikta er å kasta lys over konteksten dei dokumenta eg seinare skal analysa er skrive i.

### 2.1 Rammer for Forsvarsdepartementet si verksemd

Det grunnleggjande oppdraget forsvarssektoren er sett til å løysa er å forsvare Noreg. Forsvaret skal sikra nasjonalt sjølvstende og politisk handlefridom. Forsvaret skal bidra til å førebyggja krig og konflikt i Noreg og for våre allierte. Forsvarsdepartementet har ansvar for utforming og iverksetting av norsk sikkerheits- og forsvarspolitik (Regjeringa, 2019). Departementet har òg ansvar for å styra fire underliggjande etatar, der Forsvaret er den desidert største med om lag 18 000 tilsette. Deretter følger Forsvarsmateriell med 1400, Forsvarsbygg med 1300 og Forsvarets forskingsinstitutt med om lag 700 tilsette (Statistisk sentralbyrå, 2019a). Med Forsvarsdepartementet (FD) meiner eg i denne utgreiinga heile forsvarssektoren, det vil seia FD med sine fire underliggjande etatar, med mindre anna er presisert. Kommunikasjonen mellom forsvarssektoren og RR går i hovudsak gjennom departementet, men under gjennomføringa av revisjonane, og unntaksvis elles, kan RR kommunisera direkte med etatane.

Eg vil i det følgjande gjera greie for rammene FD opererer innan, i form av regelverk, mål- og resultatstyring og sektor-spesifikke forhold.

### 2.1.1 Aktuelt regelverk

Regelverk	Vedteke av	Rolle
Grunnlova	Riksforsamlinga på Eidsvoll i 1814.	
Bevilgningsreglementet	Stortinget	Utfyller grl §75 d. Gjeld for statsbudsjettet og -rekneskapen.
Reglement for økonomi- styring i staten (RØS)	Kongen i statsråd	Gjeld for departementa og statleg forvaltning forøvrig.
Bestemmelser for økonomi- styring i staten (BØS)	Finansdepartementet	Utfyller RØS.

*Tabell 1: Aktuelt regelverk.*

Tabell 1 viser ein oversikt over det mest aktuelle regelverket, sortert etter plass i regelverkshierarkiet. Grunnlova konsentrerer seg om fordeling av makt og ansvar mellom lovgjevande makt (Stortinget) og utøvande makt (Kongen/Regjeringa). Samspelet mellom desse er ein del av temaet for oppgåva, då RR representerer den lovgjevande makta, og FD representerer den utøvande. Grl §§ 18, 19 og 75 a-e fordeler ansvaret for den statlege økonomistyringa. Stortinget skal fastsetja skattar, avgifter, toll og andre offentlege bører, samt ta opp lån, føra oppsyn med pengestellet i riket og løyva pengar til statsutgiftene og kongehuset. Kongen skal krevja inn dei skattane Stortinget fastset, og sjå til at staten sine eigedommar og regalar (særskilde økonomiske rettar) blir forvalta slik Stortinget har fastsett, og på den måten som er nyttigast for samfunnet. Bokstav k omhandlar revisjon av statsrekneskapen. Denne kjem eg tilbake til i avsnitt 2.2.

Rammene for Forsvaret si militære verksemd er fastsett i grl §§ 25 og 26. Kongen er øvste befall for forsvarsmakta, og kan kalla saman troppar, byrja krig til forsvar av landet og slutta fred, inngå og seia opp folkerettslege avtaler og senda og ta imot sendemenn. Det krev samtykke frå Stortinget om forsvarsmakta skal aukast eller minkast, overlatast i framande makter si teneste eller nyttast utanfor grensene til riket. Krav om samtykke frå Stortinget gjeld òg om krigsfolk frå framande makter, så nær som troppar til hjelp mot fiendsleg overfall, skal dragast inn i riket og for traktatar om særleg viktige saker. Verneplikta kjem av grl § 119.

Det finst inga lov om statleg budsjettering i Noreg (NOU 2003:06, s. 33), så neste nivå er bevilgningsreglementet (løyvingsreglementet). Det blei vedteke av Stortinget i november 1959, og har sidan blitt endra mange gongar. Bevilgningsreglementet gjeld for statsbudsjettet og statsrekneskapen medrekna folketrygda, og omhandlar grunnleggjande prinsipp for, framlegg til og gjennomføring av statsbudsjettet, statsrekneskapen og disponering av kontantforrådet. Stortingets forretningsorden har òg føresegner om budsjettprosessen, men dei er mindre relevante for oppgåva, så dei går eg ikkje nærare inn på. Reglement for økonomistyring i staten (RØS) inneheld reglar for budsjettforslag, iverksetting av Stortinget sitt budsjettvedtak, rekneskap og kontroll. Bestemmelser om økonomistyring i staten (BØS) utfyllar RØS, og gjev spesifikke føringar for styring av statlege verksemder og økonomistyringa.

### 2.1.2 Mål- og resultatstyring

RØS slår fast at mål- og resultatstyring er grunnleggjande styringsprinsipp i staten. Direktoratet for økonomistyring i staten (DFØ) skriv på sine fagsider om mål- og resultatstyring

*Mål- og resultatstyring (MRS) og New Public Management (NPM) brukes ofte som synonyme begreper i den offentlige debatten om statlig styring, men har ulike opprinnelse, ulike ambisjoner og benytter ulike virkemidler.*

I litteraturen blir mål- og resultatstyring gjerne omtalt som ein reform under New Public Management-paraplyen, til dømes i Pettersen og Fallan (2010).

MRS er ifølgje DFØ (2019) ein metode eller systematisk framgangsmåte som blei introdusert som styringsprinsipp i staten på 1980-talet. Tanken var at metodikken i mål- og resultatstyring skulle bidra til mindre detaljstyring og større grad av resultatorientering og ansvarlegging av det utøvande nivået. MRS som metode handlar om å setja mål for kva me ynskjer å oppnå, følgja opp om måla blir nådd, og bruke informasjonen til læring, styring og kontroll.

MRS i staten byggjer på tre sentrale føresetnader:

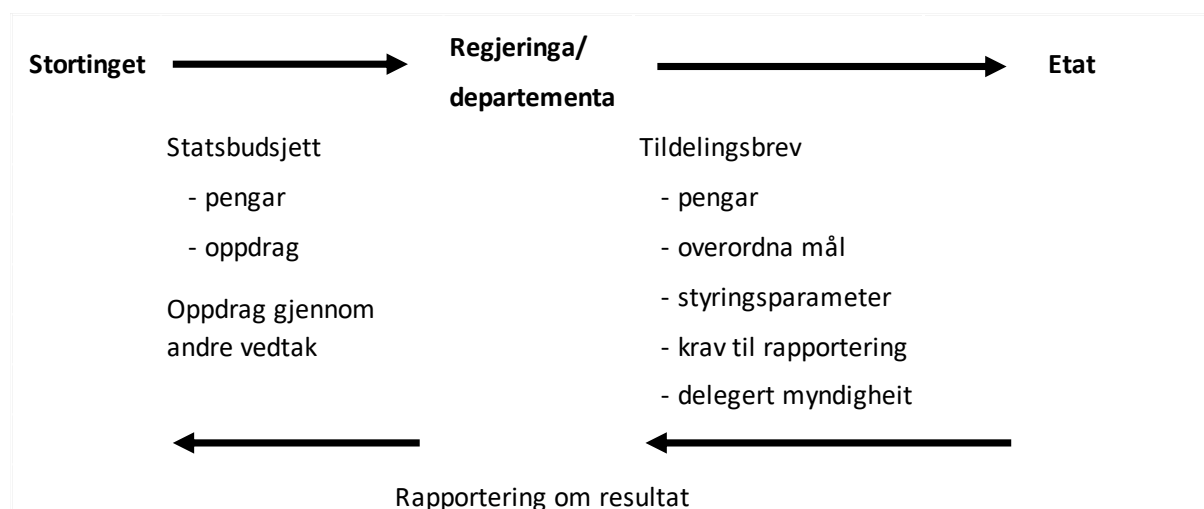
- *Strategisk styring mot overordna mål*  
Dette gjev eit langsiktig perspektiv i styringa både for den som styrar og for den som blir styrt. Langtidsplanane for forsvarssektoren er eit godt døme på oppfyljing av denne føresetnaden.
- *Delegering av myndigheit*  
For at delegeringa skal fungera, er det avgjerande med tillit og felles forståing av utfordringar og mål.
- *Ansvarlegging for resultata og måloppnåinga*  
Det utøvande nivået har ansvaret for å innhenta, samanstillast og vurdere informasjon om resultat og risiko, og for å kasta lys over korleis dei bidreg til måloppnåinga.

Måla kan skildra kva tilstand me ynskjer å oppnå for brukarar og samfunnet, eller ynskja nivå for leveransar, prosessar eller innsatsfaktorar. Ein grunnleggjande føresetnad for å bruka metoden, er at ein skildrar måla tydeleg, slik at det er mogleg å vurdere om dei blir nådd.

Statleg styring baserer seg på MRS av di det ventast å gje effektivitet:

- Gjennom å delegera myndigheit til det nivået som kjenner utfordringane best, kan MRS leggja til rette for meir målretta budsjett- og verkemiddelbruk. MRS krev òg at ressursbruk og måloppnåing blir sett i samanheng, og gjev dei som styrer eit grunnlag for å vurdere om måla blir nådd på ein effektiv måte.
- MRS ventast å gje transparens og legitimitet – og fremja læring. Dokumentasjon og rapportering kan gje innbyggjarane innsikt i forvaltninga sin ressursbruk, samt nyttast til å betra oppgåvegjennomføringa og verkemiddelbruken.

MRS er imidlertid meir nyttig som uttrykk for eit ideal enn som ei skildring av korleis statlege etatar faktisk blir styrt. Christensen, Lie og Lægreid (2008), Johnsen (2010), Johnsen og Larsen (2015) og Fallan og Pettersen (2010) er døme på studiar som drøftar korleis og kvifor røynda av og til blir ei anna enn den MRS legg opp til.



Figur 1: Styringslinje i statleg sektor.

Som figur 1 viser, gjev Stortinget pengar og oppdrag til FD gjennom statsbudsjettet. FD lagar så eit tildelingsbrev til kvar av sine underliggjande etatar, som fortel dei korleis dei skal jobba for å løysa oppdraget frå Stortinget. Tildelingsbrevet kallast òg iverksettingsbrev. Pengane frå statsbudsjettet følgjer med. Direktoratet for Økonomistyring (DFØ) tilrår at dette skjer i dialog med etatane. Etaten, til dømes Forsvaret, omarbeider budskapet i tildelingsbrevet til mål og styringsparameter til bruk i den interne styringa. Dette er mål-delen. Resultat-delen går andre vegen i hierarkiet (sjå figur 1). Resultata målast, vurderast og rapporterast frå underordna nivå til overordna nivå internt i verksemda, frå verksemda til departementet, og frå departementet tilbake til Stortinget. For å forvissa seg om at oppdraga blir løyst og pengane brukt som dei skal, har Stortinget sett RR til å kontrollere at dei rapporterte opplysningane er korrekte, og sjå etter forhold som ikkje blir fanga opp av resultatrapporteringa. Denne framstillinga er basert på DFØ (2019) og RØS.

På den eine sida var reformene som blei gjennomført i løpet av 1990-talet meint å gje etatane meir autonomi frå den politiske leiinga. På den andre sida skulle den sentrale politiske kontrollen betrast ved å styrka rammestyring og reguleringsmyndigheit. Forsking omkring reformer i offentlig verksemd viser at statlege verksemdar som følgje av omfattande reforminitiativ frå skiftande regjeringar dei siste 10-20 åra har fått meir autonome posisjonar. Samstundes har styrings- og kontrolltiltaka frå staten som prinsippal auka parallelt med delegering av fullmakter (Christensen, Lie og Lægveid, 2008; Pettersen og Fallan, 2010).

### 2.1.3 Sektorspesifikke forhold

Statleg aktivitet skil seg frå privat verksemd på nokre sentrale område. Private verksemder skaffar seg inntekter til å finansiera utgiftene sine gjennom marknadsmessige byttetransaksjonar, i form kjøp eller produksjon av varer eller tenester. Medan dei private føretaka gjerne driv aktivitet for å oppnå profitt, er aktiviteten som regel målet i seg sjølv for staten. Staten krev inn skatteinntekt frå ein innbyggjar utan å gje ei direkte motyting. Deretter nyttar forvaltninga denne skatteinntekta til å finansiera tenesteyting til ein annan innbyggjar, som får denne tenesta utan å gje ei direkte motyting. Desse transaksjonane er einvegstransaksjonar, ikkje tovegs byttetransaksjonar som i ein privat marknad. Ein tovegs byttetransaksjon kan illustrerast med at daglegvarebutikken gjev kunden ein liter mjølk, mot at kunden gjev butikken 17 kroner. Staten er ofte i ein situasjon der han er både eigar, etterspørjar, betalar og produsent, og det dannar seg difor ikkje ein marknadspris i kryssinga mellom tilbod og etterspurnad. Den manglande informasjonen om betalingsvilje gjer det utfordrande å vurdere lønsemda til ein statleg aktivitet. (NOU 2003:06, s. 101-103; Monsen, 2014, s. 3)

FD med underliggjande etatar driv ei mangfaldig verksemd. Til dømes finst det knapt den ting FD ikkje kjøper. Frå høgteknologiske minidronar til 50 tonn tunge vogntog, vaskemaskiner, serveringstenester, underbukser, kulepennar, klarinettar og registreringsskilt. Mangfaldet er med å gjera FD komplisert både å styra og å revidera.

Kvart fjerde år vedtek Stortinget ein langtidsplan (LTP) for forsvarssektoren. Langtidsplanar med brei forankring i Stortinget er eit viktig verktøy for å sikra planlegging på lang sikt og semje om forsvarspolitikken (Prop.nr. 73 S (2011-2012), s. 8). Når eg tek for meg revisjonsrapportar frå 16 år, vil det altså omfatta fire langtidsplanar<sup>2</sup>, med ulike kombinasjonar av storting, statsrådar og riksrevisorar.

<sup>2</sup> Perioden er teknisk sett dekket av 5 langtidsplanar/-meldingar (99-02, 02-05, 05-08, 09-12, 13-16), på grunn av overlapp i 2002 og 2005. Utgreiinga fokuserer ikkje på langtidsplanane, men i den grad dei er omtalt, er det dei fire siste eg forholder meg til.

## 2.2 Rammer for Riksrevisjonen si verksemd

Riksrevisjonen sitt samfunnsoppdrag er grunnlovsfesta i §75 k): ”Det høyrer Stortinget til [...] å utnemne fem revisorar som skal sjå gjennom statsrekneskapane kvart år...” RR er Stortinget sitt verktøy for å sjå til at Kongen, ved regjeringa, gjer som han skal.

### 2.2.1 Historie og utvikling

Dei fem fyrste statsrevisorane blei vald av Stortinget i 1816. Frå 1822 til 1918 hadde Noreg eit Revisjonsdepartement i tillegg til Statsrevisjonen. Statsrevisjonen endra namn til Riksrevisjonen i 1938. Uansett kven som styrar Noreg, så skal det gjerast rett. Derfor var RR aktiv under krigen, og reviderte NS-regimet. Då krigen var slutt rapporterte RR til Stortinget, og gjennomførte også revisjon av London-regjeringa. Interessa for RR sitt arbeid var dalande på 1950-talet, men fekk ein ny giv etter Ingvaldsen-utvalet si innstilling i 1972. Utvalet tok for seg dei kontrollmessige utfordringane i ei offentleg forvaltning som hadde vekse kraftig. Lima-deklarasjonen av 1977 utgjorde ei sped byrjing for internasjonale rekneskapsstandardar, og i 1979 blei omgrepet ”forvaltningsrevisjon” formelt teke i bruk i RR.

Med valet av Bjarne Mørk-Eidem som ny leiar for riksrevisorkollegiet i 1990, starta ein periode med tydelegare offentleg kommunikasjon frå RR, mellom anna med pressekonferansar i samband med framlegginga av statsrekneskapen. RR gjekk med det i retning av å vera skattebetalarane sin eigen revisor, ein tillitsperson for allmenta (allmennheten). Stortingets kontroll- og konstitusjonskomité blei oppretta i 1993. I 2004 kom ny lov og instruks om Riksrevisjonen der mellom anna Stortinget sin instruksjonsrett, kontroll med forvaltninga av statlege selskap og RR sin innsynsrett blei presisert.

I 2005 måtte dåverande forsvarsminister møta til to høringar på Stortinget i løpet av to veker etter at RR hadde underkjent FD sin rekneskap for 2003 og ikkje uttalt seg om rekneskapen for 2004. Eit anna døme på RR si sentrale rolle er då NAV sitt regnskap for 2009 – som utgjorde ein tredjedel av statsbudsjettet – blei underkjent (Riksrevisjonen, 2018a). Frå og med rekneskapsåret 2012 har revisjonen blitt utført i samsvar med internasjonale standardar for



offentleg revisjon (ISSAI) fastsett av International Organisation of Supreme Audit Institutions (INTOSAI). Dette rammeverket omfattar standardar for finansiell revisjon, etterlevingsrevisjon og forvaltningsrevisjon.

RR si kontrollverksemd og gjennomføringa av lovendringa frå 2004 har medført kritikk frå ulike hald. Ein del av kritikken har omhandla den enkelte tilsette ved RR sine faglege kvalifikasjonar og kompetanse til å vurdere spesialiserte revisjonsobjekt som til dømes Forsvaret. Ein annan del har vore retta mot at RR sitt kontrollarbeid påverkar departement og etatar til å setja lite ambisiøse mål eller prioritera parameter dei veit at dei blir målt på, for å pynte på resultatane for eiga verksemd. Det er òg retta ein meir overordna kritikk mot RR som sett spørjeteikn ved om medlemmane av riksrevisorkollegiet, som tidlegare partipolitikarar, er nøytrale nok til at kollegiet kan kallast eit uhilda og uavhengig organ (Kinander, 2012). Eg kjem tilbake til både revisjonsmerknadar om fagspesifikke emne og riksrevisorane si partitilknyting i kapittel 6.

## **2.2.2 Regelverk**

Lov om Riksrevisjonen gjev føresegner om formål og organisasjon, oppgåver, rett til informasjon og sakshandsaming. Lova pålegg mellom anna Riksrevisjonen å – gjennom revisjon, kontroll og vegleiing – bidra til at staten sine midlar og verdiar blir forvalta forsvarleg, og i samsvar med Stortinget sine vedtak. Paragraf 2 krev at Riksrevisjonen skal vera sjølvstendig.

Skvisen mellom kravet om sjølvstende og behovet for bransjespesifikk kompetanse er velkjend i revisjonsbransjen. Det vil nok ikkje lata seg gjera for ein medarbeidar i RR å kjenna FD si verksemd så godt som kritikarane nemnt i kapittel 2.2.1 ynskjer, samstundes som ho eller han både er uavhengig og framstår som uavhengig.

*Instruks om Riksrevisjonens virksomhet* er fastsett av Stortinget og utdjupar og supplerer lova innan områda leiing og organisering, revisjonsformar, kontroll med Norges Bank, forholdet til offentleglova og sikkerheitslova og rapportering til Stortinget og forvaltninga.

RR nyttar internasjonalt anerkjente metodar, ved å følgja standardar for offentleg revisjon utarbeida av det internasjonale samarbeidsorganet for riksrevisjonar (INTOSAI).

### 2.2.3 Formar for revisjon

Instruksen delar revisjonsarbeidet inn i rekneskapsrevisjon, selskapskontroll og forvaltningsrevisjon, mens internasjonale standardar for revisjon i offentleg sektor delar inn i finansiell revisjon (financial audit), etterlevingsrevisjon (compliance audit) og forvaltningsrevisjon (performance audit) (INTOSAI, 2019, s. 11). Etterlevingsrevisjon er altså ikkje nemnt i instruksen, men følgjer av dei internasjonale standardane. Etterlevingsrevisjon som eigen revisjonsform har vore under utvikling det siste tiåret (NOU 2016:04, s. 324).

RR skildrar på sine nettsider *finansiell revisjon* som grunnmuren i arbeidet sitt. Revisjonen skal gje ei trygging om at dei statlege rekneskapane ikkje inneheld vesentlege manglar eller feilinformasjon, og at dei er utarbeida i tråd med gjeldande regelverk. RR gjennomfører analysar, testar informasjon i rekneskapen og tilhøyrande dokumentasjon, og testar verksemda sin internkontroll.

Gjennom *etterlevingsrevisjon* kontrollerer RR om statlege verksemder nyttar pengane i samsvar med budsjettvedtak, og om dei følgjer lovar og reglar. Det gjer RR mellom anna ved å analysa rekneskap, dokument og statistikk, gjennomføra intervju og testa verksemda sine system.

*Forvaltningsrevisjonen* er større, systematiske undersøkingar, oftast innanfor eit avgrensa saksområde. Målet er å visa korleis Regjeringa og statsforvaltninga gjennomfører det Stortinget har bestemt, og kva verknader offentlege tiltak har hatt.

*Selskapskontroll* gjennomfører RR kvart år i selskap der staten har ein monaleg eigardel. I desse kontrollane er RR særleg opptekne av om selskapa følgjer lovar og reglar, har effektiv og forsvarleg drift og tek vare på samfunnsoppgåver og sektorpolitiske mål. RR gjennomfører òg forvaltningsrevisjonar i desse selskapa. Finansiell revisjon av statseigde selskap blir utført

av vald revisor slik som for private selskap.

Forvaltningsrevisjon og selskapskontroll baserast i stor grad på samfunnsvitskaplege metodar, som dokumentanalyse, intervju, observasjon, spørjeundersøkingar og dataanalyse (Riksrevisjonen, 2018b).

### 3. Teori

Ein kan sjå Riksrevisjonen som ein reiskap Stortinget nyttar til å øva å press på FD, og merknadene frå RR er i så måte ein del av det institusjonelle presset Stortinget legg på FD. Av den grunn ynskjer eg å støtta meg på ein kombinasjon av institusjonell teori og ressursavhengnadsteori i denne utgreiinga. Christine Oliver (1991) er ein sentral teoretikar som nyttar denne kombinasjonen i sin typologi over strategisk respons på institusjonelt press. Hennar teori om korleis organisasjonar reagerer på press utanfrå verkar godt eigna for å svara på problemstillinga mi. Eg meiner hennar generelle funn om korleis årsakar til, aktørar i, innhald i, kontrollmekanismar for og kontekst rundt institusjonelt press påverkar organisasjonar sin respons skal vera gyldige for korleis FD responderer på presset RR står for.

Kristin Reichborn-Kjennerud (2014) ved Oslo Metropolitan University har gjennomført spørjeundersøkingar bland tilsette i norske departement og etatar om korleis dei reagerer på forvaltningsrevisjonar. Ho nyttar element frå Oliver sin typologi saman med annan teori for å utvikla ei matrise over reaksjonar frå dei som blir underlagt forvaltningsrevisjonane. Reichborn-Kjennerud studerer, i likskap med meg, respons i samband med statleg revisjon, under norske forhold. Eg har likevel vald å ta sjølvstendig utgangspunkt i Oliver sin teori heller enn å jobba vidare på Reichborn-Kjennerud si matrise. Reichborn-Kjennerud tek utgangspunkt i individ og reaksjonane dei fortel om frå ein sosiologi-ståstad, mens eg tek utgangspunkt i institusjonar og reaksjonane eg tolkar ut av tekstar frå ein revisjons-ståstad. Eg vurderer det slik at matrisen Reichborn-Kjennerud nyttar som basis for sin analyse ikkje er like godt eigna til å svara på mitt forskingsspørsmål, og at Oliver sin teori har meir som kan bidra til å forstå FD sin respons enn det Reichborn-Kjennerud har teke med seg vidare.

### 3.1 Strategisk respons på institusjonelt press

Oliver (1991) skildrar fem typar strategisk respons på institusjonelt press, vist i tabell 2.

Formane for respons inneber større og større grad av aktiv motstand, frå å passivt føya seg, til å søkja å manipulera kjeldene til presset. Kvar av strategiane kan ta ulike formar, her vist som underliggjande taktikkar. Institusjonar er i denne samanhengen definert som reguleringsstrukturar, offentlege etatar, lovar, rettsvesen og profesjonar.

Føya		
Vane	Imitasjon	Samsvar
Kompromissa		
Balanse	Pasifisering	Forhandling
Unngå		
Skjuling	Bufring	Flukt
Trossa		
Awising	Utfordring	Angrep
Manipulera		
Kooptasjon	Påverking	Kontroll

Tabell 2: Strategiar og taktikkar frå Oliver.

Oliver kallar typologien eit foreløpig konseptuelt rammeverk for å føreseia strategisk respons gjennom eit sett med predikatorar. Ho visar til institusjonell teori (institutional theory) og ressursavhengnadsteori (resource dependence theory). Institusjonelle perspektiv opnar for at organisasjonane ikkje berre er reiskapar til disposisjon for leiarane, men òg har eigne institusjonelle reglar, verdiar og normer som har ein sjølvstendig innverknad på avgjerdsåtferda. Det gjer at dei ikkje kan endrast av leiarar på ein enkel måte (Christensen et al., 2015, s. 13-14). Ressursavhengnadsteori fokuserer på makt i form av kontroll over ressursar som hovudforklaringa på inter-organisasjonelle band. Slik teori legg til grunn at organisasjonar ikkje er i stand til å generera korkje alle ressursane eller funksjonane som krevjast for å oppretthalda seg sjølv, og vil reagere på fare for tap av ressurstilgang (Aldrich og Pfeffer, 1976). Den følgjande framstillinga er basert på Oliver (1991).

## **Føya**

Det er vanleg for organisasjonar å føya seg etter institusjonelt press, men den strategien kan ta ulike formar, i ulike taktikkar.

*Vane-taktikk* refererer til umedviten (ubevisst) etterleving av reglar, normer og verdiar som blir tekne for gjevne. Under slike forhold reproduserer organisasjonar handlingar og praksis som er vanlege eller konvensjonelle i dei institusjonelle omgjevnadene.

*Imitasjonstaktikk* er medviten eller umedviten etterlikning av det andre gjer, og er konsistent med "mimetic isomorphism" – når organisasjonar etterliknar andre organisasjonar dei oppfattar som vellykka, fordi dei ser det som gunstig. Taktikken inneber gjerne å følgja råd frå konsulentar og bransjeorganisasjonar, og kjem oftast til bruk når organisasjonen sine mål, eller middel for å nå måla, er uklare.

*Samsvarstaktikk* er eit medvitent val om å vera lydige mot eller implementera verdiar, normer og institusjonelle krav. Organisasjonen etterlever reglar og aksepterer normer i håp om å oppnå fordelar som sosial støtte, ressursar eller framsyn (forutsigbarhet).

## **Kompromissa**

Vilkårslaus konformitet kan òg vera lite attraktivt, eller umogleg, for organisasjonar. Alle tre kompromisstaktikkane – balansering, pasifisering og forhandling – nyttast i samtykket si ånd, men etterlevinga er berre delvis. Ein slik strategi er spesielt aktuell ved motstridande eksterne forventningar.

*Balansetaktikk* refererer til organisasjonen sitt forsøk på å tilfredstilla press og forventningar frå fleire kantar, inkludert innanfrå, samstundes.

Med *pasifiseringstaktikk* søkjer organisasjonane å mildna krav frå institusjonelle aktørar, og komma dei i møte, mellom anna ved å tilfredsstilla minimumsstandardar. Eit fint eksempel på noko som framstår som pasifiseringstaktikk finn me i det FD skriv i tilsvaret for rekneskapsåret 2005, om operativ evne: «Forsvaret har nådd alle omstillingsmål som

*Stortinget fastsatte for perioden 2002–2005, i hovedsak før tidsfristen og med god margin.»*

*Forhandlingstaktikk* er ein meir aktiv form for kompromiss enn å pasifisera, der organisasjonen gjer ein innsats for å få press-aktørane til å fira på krava.

## **Unngå**

Unngå-strategien er eit forsøk på å kvitta seg med behovet for samsvar ved å skjula avvika sine, laga ein buffer mellom aktivitetane sine og omverda, eller flykta frå opphavet til reglar og forventningar.

*Skjulingstaktikk* handlar om å skjula avvik bak ei fasade av samtykke og tilpassing. Organisasjonen utarbeidar planar og prosedyrar som han ikkje har intensjonar om å følgja. Der føya-strategien inneber reelt samtykke, handlar skjuletaktikken om tilsynelatande samtykke. Det er det tilsynelatande meir enn det faktiske som avgjer om ein oppnår legitimitet, sidan det omgjevnadene oppfattar om ein organisasjon er det som avgjer kva dei meiner om han.

*Bufringstaktikk* er ein organisasjon sitt forsøk på å redusera ekstern inspeksjon, gransking eller evaluering, ved å delvis skjerma aktivitetar frå kontakt med eksterne aktørar. Der drifta er uavhengig av offentleg vørdnad (anerkjennelse), eller offentleg vørdnad ikkje er avhengig av organisasjonen si vilje til å opna seg for offentleg gransking (t.d. offentleggjering av økonomisk informasjon), kan buffertaktikkar tena organisasjonen sine interesser. I motsett fall kan det føra til mistanke, og redusera organisasjonen si evne til å skaffa ressursar, legitimitet eller sosial støtte.

*Flukt-taktikken* er ein meir dramatisk unngåingsrespons, der organisasjonen forlèt det segmentet der presset utøvast, ved å kutta ut dei metodane eller bransjane som blir inispisert, eller flytta drifta til eit land der krava er mindre strenge eller fråverande.

## **Trossa**

Trossa-strategi, i motsetning til føya, kompromissa og unngå, representerer utvitydig avvising

av institusjonelle normer og forventningar.

*Avvisingstaktikk* går ut på å avvise eller ignorera eksplisitte normer og verdiar, og er mest aktuell når potensialet for ekstern handheving er lite, og organisasjonen er økonomisk uavhengig.

*Utfordringstaktikk* ser på motstand som ein dyd, og organisasjonen ser seg sjølv som reieleg og rasjonell når han står ved sin eigen visjon om kva som er – eller bør vera – passande, rasjonelt eller akseptabelt.

*Angrepstaktikk* er å angripa, fornedra eller fordømme institusjonelle verdiar og dei aktørane som fremjar dei. Det er størst sannsyn for at ein organisasjon tyr til denne når forventningane og kritikken er organisasjonsspesifikk heller enn generell, eller når organisasjonen oppfattar at rettar, privilegium eller autonomi er i alvorleg fare. Eit døme på bruk av denne taktikken er når journalistar som skriv kritisk om mektige menneske eller styresmakter blir skulda for å vera kriminelle, slik som Ivan Golunov i Russland (Jentoft, 2019).

## **Manipulera**

Manipulasjon er den mest aktive strategien fordi organisasjonen ikkje berre prøver å sleppa unna forventningane, men søker å endra innhaldet i forventningane sjølv, eller utøva makt over dei som står bak.

*Kooptasjonstaktikk* handlar om å integrera aktørar med sterk innverknad i eigen organisasjon for å avvæpna dei, ved til dømes å gje dei ein styreplass.

*Påverkingstaktikk* kan vera retta mot institusjonelle verdiar, og oppfatningar eller kriterium for akseptabel praksis, og tek form som ei slags lobbyverksemd.

*Kontrolltaktikk* er spesifikke forsøk på å etablera makt og dominans over dei eksterne aktørane som legg press på organisasjonen, og er eit meir aggressivt svar på press enn kooptasjon og påverking. Organisasjonen sitt mål er då å dominera snarare enn å påverka, forma eller nøytralisera. Taktikken er mest sannsynleg når forventningar er i utvikling eller svakt promotert.



### 3.1.1 Predikatorar for strategisk respons

I følgje Oliver gjeld det teoretiske rasjonalet for konformitet med eller motstand mot institusjonelle reglar og forventningar både vilja og evna organisasjonane har til å tilpassa seg til dei institusjonelle omgjevnadene. Vilja til tilpassing er avgrensa av skepsis til gyldigheita av den institusjonelle «normalen», politiske eigeninteresser bland organisatoriske aktørar, og organisasjonsinnsats for å halda på kontrollen over prosessar og resultat. Graden av tilpassing organisasjonen har evne til å gjennomgå blir innskrenka av mangel på ressursar eller kapasitet, motstridande krav og forventningar til organisasjonen, og manglande aksept av, eller medvit om forventningane.

Strategisk respons					
Predikativ faktor	Føya	Kompromissa	Unngå	Trossa	Manipulera
<b>Kvifor?</b> (årsaker)					
Legitimitet	Høg	Låg	Låg	Låg	Låg
Effektivitet	Høg	Låg	Låg	Låg	Låg
<b>Kven?</b> (aktørar)					
Mangfald	Låg	Høg	Høg	Høg	Høg
Avhengnad	Høg	Høg	Moderat	Låg	Låg
<b>Kva?</b> (innhald)					
Konsistens	Høg	Moderat	Moderat	Låg	Låg
Innskrenking	Låg	Moderat	Høg	Høg	Høg
<b>Korleis?</b> (kontroll)					
Tvang	Høg	Moderat	Moderat	Låg	Låg
Spreiing	Høg	Høg	Moderat	Låg	Låg
<b>Kor?</b> (kontekst)					
Usikkerheit	Høg	Høg	Høg	Låg	Låg
Samankopling	Høg	Høg	Moderat	Låg	Låg

Tabell 3: Predikatorar for strategisk respons frå Oliver.

Kva slags strategisk respons ein organisasjon gjev på institusjonelt press om konformitet vil komma an på kvifor presset blir utøvd, kven som utøver det, kva presset inneheld, korleis – eller med kva middel – presset blir utøvd, og kor det blir utøvd. Dei fem predikatorane Oliver har sett opp i tabell 3 – årsak, aktørar, innhald, kontroll og kontekst – står til desse fem grunnleggjande spørsmåla. Oliver legg til grunn at variasjon i dei ti dimensjonane i desse fem kategoriane avgjer organisasjonen sitt val av strategi. Ho delar påverkinga inn i høg, moderat og låg. Til dømes er det ifølgje fyrste rad i tabell 3 meir sannsynleg at organisasjonar vel å

føya seg når dei ventar at det er høg grad av legitimitet å oppnå frå tilpassing. Strategiane for å kompromissa, unngå, trossa og manipulera er meir sannsynleg respons når forventa legitimitet å oppnå er låg.

### **Kvifor?**

Oliver delar årsakene til institusjonelt press inn i to kategoriar: sosial og økonomisk tilmåtingsgrad (fitness). Sosial tilmåting er her omtalt som *legitimitet*. Sosial tilmåting gjeld til dømes krav om å redusera forureining, levera trygge produkt og tenester eller HMS-rutiner. Slike krav kan komma frå styresmaktene og opinionen. Økonomisk tilmåting er kalla *effektivitet*, og handlar om å bruka minst mogleg og tena mest mogleg, altså å skapa økonomisk vinst. Dette er ikkje eit *press*, men eit *motiv* for å føya seg etter press. Når ein organisasjon forventar at konformitet vil vera gunstig for økonomisk tilmåtingsgrad, altså gjera at han tenar meir pengar, er det mest sannsynleg at han føyer seg.

### **Kven?**

Institusjonelle aktørar, inkludert staten, yrkesorganisasjonar og interessegrupper, pålegg organisasjonar ei rekke lover, forskrifter og forventningar som ofte kan vera motstridande. Til dømes har politiet press på seg frå mange hald om å skapa *reell* tryggleik, som kanskje best gjerast ved å sitja på kontoret og etterforska valdsmenn eller følgja med på overgrepssider på Internett, samstundes med at det forventast at dei skal skapa *opplevd* tryggleik ved å vera uniformert til stades der mange menneske kan sjå dei. Når ein aktør sine forventningar utelet å tilpassa seg til forventningane frå andre aktørar, blir passiv tilslutning vanskeleg å oppnå. Difor er det minst sannsynleg at organisasjonar føyer seg når *mangfaldet* er stort.

Når ein organisasjon i høg grad er avhengig av aktøren som øver press over han, meiner Oliver at det er mest sannsynleg at organisasjonen føyer seg. Delvis tilpassing (kompromissa) er òg ein vanleg respons når *avhengnaden* er sterk, fordi avhengnad sjeldan er heilt einsretta. Etter kvart som avhengnaden til kjeldene til institusjonelt press blir mindre, aukar sannsynet for kraftigare motstand. Manglande evne til å kontrollera tildeling av og tilgangen på kritiske ressursar, svekker eksterne aktørar si makt over organisasjonen.

## Kva?

Oliver reknar to eigenskapar ved sjølve presset som spesielt viktige når det gjeld å føreseia bruk av strategi:

- *konsistens* mellom forventningane organisasjonen møter, og organisasjonen sine mål
- *innskrenking* av avgjerdsrom som konformitet vil medføre for organisasjonen

Eit døme på manglande konsistens er hjå private bedrifter, der forventna tap av inntening er ei vanleg kjelde til motstand mot statleg intervensjon. Sidan innsats for effektiv yting delvis må vika for offentleg definerte reglar og prosedyrar, kan styresmaktene si innblanding bli eit problem for tekniske og økonomiske prestasjonar.

Det er forventna at organisasjonar føyer seg lettare etter press som ikkje innskrenkar vesentlege organisatoriske avgjerder. Ynsket om å halda på kontrollen over prosessar og output vil setja grenser for organisasjonen si vilje til å tilpassa seg. Når autonomien byrjar å bli trua, kan organisasjonar gå over til å inngå kompromiss eller forhandla om handlingsrommet dei får behalde. Organisasjonar kan òg manipulera eller forsøka å kontrollera institusjonelle standardar eller krav som ventast å hemma skjønn. Sjølvregulering i rekneskapsbransjen var til dømes "eit direkte resultat av at det var tilnærma sikkert at viss ikkje bransjen tok hand om etablering av rekneskapsstandardar, ville SEC<sup>3</sup> gjera det" (Gupta og Lad, 1983, s. 421).

## Korleis?

Med institusjonell kontroll meiner Oliver korleis presset leggjast på organisasjonar. Juridiske og forvaltningsmessige mandat gjev høve til å *tvinga* ved hjelp av autoritet snarare enn å *forventa* gjennom press for frivillig etterleving. Når lovgjevinga eller styresmaktene gjer organisasjonar meir medvitne om offentlege interesser, vil organisasjonane vera mindre tilbøyelege til å reagere med trass. Konsekvensane av manglande etterleving er då meir

<sup>3</sup> SEC er kort for U.S. Securities and Exchange Commission, eit amerikansk føderalt organ med ansvar for tilsyn med handelen med verdipapir, derunder krav til finansiell informasjon om selskapa.

handgripelege, og ofte meir alvorlege.

Institusjonelt press og forventningar kan òg utøvast gjennom frivillig *spreiing*. Viss organisasjonar ikkje er klar over nye eller lite utbreidde verdiar og praksisar, er dei heller ikkje i stand til å tilpassa seg. Reglar og normer som er vidt utbreidd og validert, har ein tendens til å utelata organisatorisk motstand fordi dei "*får ein regel-aktig status i sosial tanke og handling*" (Covaleski og Dirsmith, 1988, s. 562, mi omsetjing). Oliver trekker fram eit interessant eksempel i at militæret si evne til å motsetja seg bruk av kvinner i væpna teneste blei stadig meir svekka etter kvart som aksepten for like moglegheiter i arbeidslivet spreidde seg i samfunnet og i staten.

## Kor?

Kontekst i form av omgjevnadene der press utøvast på ein organisasjon, vil sannsynlegvis òg vera avgjerande for korleis organisasjonar reagerer på institusjonell påverknad.

Pfeffer og Salancik (1978, s. 67, mi omsetjing) definerte miljø-*usikkerheit* som "i kva grad framtidige tilstandar i verda ikkje kan ventast og bli nøyaktig føresagt". Usikkerheit vil kunna spela saman med mangfald i den grad fleire, motstridande forventningar har ein tendens til å forverra usikkerheita. Organisatoriske avgjerdstakarar har ein sterk preferanse for sikkerheit, stabilitet og framsyn. Når dei institusjonelle omgjevnadene er usikre og uføreseielege, vil ein organisasjon gjera ein større innsats for å gjenoppretta kontroll – eller ein illusjon av kontroll. Det er av den grunn venta at strategiar for å føya, kompromissa og unngå vil vera mest sannsynleg når usikkerheita i omgjevnadene er stor.

Med *samankopling* viser Oliver til tettheita av inter-organisatoriske forhold mellom aktørar i eit organisasjonsfelt. Det er meir sannsynleg at organisasjonar tiltrer verdiane eller krava i dei institusjonelle omgjevnadene når desse omgjevnadene er tett samankopla. Samankopling i omgjevnadene skapar relasjons-kanalar der institusjonelle normer kan diffunderast (spreia seg, blanda seg), og mogleggjera frivillig spreining av normer, verdiar og delt informasjon.

## 4. Metode

Metode er «en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder» (Aubert og Alstad, 1972, s. 196). Metoden er altså eit middel, for å nå målet om å løysa eit problem. Problemet i eit forskingsprosjekt er formulert i problemstillinga.

Det er viktig å ha i minne at framgangsmåtane og føresetnadene metodelitteraturen framset er ideal, og at ein sjeldan eller aldri vil kunna oppfylle dei til fulle. Alt heng meir eller mindre saman med alt i økonomi, samfunn og politikk, så forskaren kan aldri ha full kontroll over alle relevante faktorar. Difor er det som regel nødvendig å vega ulike omsyn opp mot kvarandre, og prøva å finna ein akseptabel balanse mellom dei. Problemstillinga styrer denne avveginga.

I dette kapittelet vil eg greia ut om og grunngje dei metodiske vala som er gjort gjennom arbeidet med masterutgreiinga, og drøfta kva implikasjonar dei har for reliabiliteten og validiteten til undersøkinga. Framgangsmåten og kapittelet er i stor grad basert på Grønmo (2004). Nokre av dei metodiske vala har eg teke undervegs basert på analytiske delfunn. Desse gjer eg nærare greie for i kapittel 5.

### 4.1 Utfordringar ved metodeval

I samfunnsvitskapen skil ein mellom deskriptive og normative studiar. Deskriptive studiar legg hovudvekta på spørsmål om fakta, og tek sikte på å undersøkje eller avklåra korleis faktiske forhold i samfunnet *er*. Normative studiar tek utgangspunkt i verdier og drøftar spørsmål om korleis ulike forhold i samfunnet *bør vera* (Grønmo, 2004, s. 27). Dette betyr likevel ikkje at fakta er eit enkelt omgrep, eller at forholdet mellom fakta og verdier er uproblematisk. Max Weber referert i Grønmo (2004, s. 29) argumenterer for at gjennomføringa av samfunnsvitskapelege studiar bør innrettast mot analysar av faktiske forhold, men han dreg også fram at val av problemstilling og tilnærmingssmåte kan påverkast

av ulike verdiar. Dette kan prega samfunnsvitskapen si innretning og utvikling. Det viktige er at forskarane sjølv er klar over dette, og at dei i sine vitskaplege arbeid gjer greie for det personlege verdigrunnlaget som kan ha hatt innverknad på arbeida sitt opplegg og utforming. Dei verdiane som påverka mine val av utdanning og arbeidsgjevar, gjer at nokre ting er viktigare og meir interessante for meg enn dei er for andre. Dei same verdiane kan gjera at eg vil både velja og tolka informasjon annleis enn andre.

Utgangspunktet mitt for oppgåva er å undersøkje korleis FD har respondert på merknadar frå RR. Eg har formulert ei deskriptiv problemformulering som kastar lys over spørsmål om faktiske samfunnsforhold. Eit underliggjande spørsmål i problemstillinga er i kva grad merknadar frå RR bidreg til at FD opptrer normativt rett. FD sin eksistens og ressursbruk hentar legitimiteten frå at folket, ved Stortinget, ynskjer det. Dei må difor følgja opp budsjettvedtak, instruksar og forvaltningsreglar for å gjera rett. Problemstillinga mi kan i denne samanhengen sjåast som eit normativt spørsmål som blir behandla deskriptivt.

Korleis velja ut kva som er relevant å måla? Korleis gjera så presise målingar som mogleg? Det vil vera dei største metodiske utfordringane i denne utgreiinga. Ikkje alle metodar er like godt eigna til alle undersøkingar, og målet må vera å finna den eller dei som sikrar studien høgst mogleg grad av reliabilitet og validitet. Høg reliabilitet inneber at datamaterialet er påliteleg. Det krev ei nøyaktig utført datainnsamling, som ville generert identiske resultat om ein nytta det same undersøkingsopplegget i fleire innsamlingar av data om same fenomen (Grønmo, 2004, s. 243). Validitet dreier seg om datamaterialets gyldigheit for dei problemstillingane det skal kasta lys over, om ein måler det ein faktisk vil måla (Nyeng, 2004, s. 199).

## 4.2 Operasjonalisering og avgrensing

Ei viktig oppgåve i arbeidet med forskingsdesign er operasjonalisering av dei relevante omgrepa i studien. Ein må utforma kriterium for korleis omgrepa skal representerast empirisk, altså kva for nokre data som skal samlast inn og korleis desse skal systematiserast (Grønmo, 2004, s. 422). Utfordringa her er å operasjonalisera omgrepa på ein slik måte at eg måler alt

det eg ynskjer å måla, og ikkje noko anna. Slik sikrar eg høg omgrepsvaliditet. Særleg er dette aktuelt ved måling av haldningar, der det ikkje finst meir objektive kriterium. Kjernen i vurdering av omgrepsvaliditet er at me tek utgangspunkt i teoretiske vurderingar og finn andre variablar som eit omgrep bør visa samanheng med (Ringdal, 2001, s. 169-170).

I det følgjande avsnittet vil eg operasjonalisera den avhengige variabelen.

#### **4.2.1 Den avhengige variabelen: Forsvarsdepartementet sin respons**

Det som skal undersøkjast i denne oppgåva, er altså korleis FD responderer på RR sine merknadar. Dette er, som nemnt i innleiinga, ikkje eit spørsmål om korleis FD presterer, men snarare korleis departementet hanskast med at RR meiner det ikkje presterer som det burde. Her er det mange omsyn å ta. Eg treng eit mål eg kan forventa at bringar fram all relevant informasjon om responsen. Samstundes må det å henta inn data som krevjast for å gjennomføra målinga vera realistisk innanfor dei tidsrammene eg som masterstudent må halda meg til, og med dei ressursane eg har tilgang på.

«merknadar frå Riksrevisjonen»

Her vel eg å nytta det RR skriv i kapittelet om FD i Dokument 1, *Riksrevisjonens rapport om den årlege revisjon og kontroll av statsrekneskapen*. Det er denne teksten som inneheldt det Riksrevisjonen sjølv omtalar som merknadar. Sjølve revisjonsmeldinga vurderer eg å til å vera for teknisk og til å innehalda for lite informasjon som utløyser respons frå FD. Merknadane frå Riksrevisjonen er i seg sjølv ein uavhengig variabel.

«Forsvarsdepartementet responderer»

I psykologien nyttast respons både om reaksjonar og åtferd som er utløyst utan kjend stimulering (Svartdal, 2018). Det eg skal undersøkja er reaksjonar, altså åtferda som følgjer ”aksjonar”, som i andre handlingar eller hendingar. ”Aksjonane” er merknadane frå RR. Eg

vil òg søkja å forklara kvifor FD responderer som det gjer, og vil då sjå både på sjølve merknadane og andre forhold.

Dei fleste merknadane gjeld dei underliggjande etatane, og eg skil i utgangspunktet ikkje mellom det som gjeld sjølve departementet og det som gjeld dei forskjellige etatane. FD si hovudoppgåve er å styra etatane. Viss til dømes Forsvaret har dokumentert innkjøpa sine for dårleg, skaffar ikkje FD dokumentasjon, men ser til at Forsvaret gjer det. Det kunne difor vore interessant å gjennomgå alt av dokument og referat frå styringsdialogen mellom FD og etatane, men eg ser at dette er ein lite realistisk framgangsmåte. Omfanget ville vore enormt, og ikkje noko eg kunne gått gjennom aleine. Å konsentrera meg om mål og styringsparameter i tildelingsbrev/iverksettingsbrev kunne gjeve ein overkommeleg dokumentmengde, men ein del av desse dokumenta var ikkje offentleg tilgjengelege og måtte avgraderast<sup>4</sup> før eg kunne nytta dei. Eg kunne difor ikkje ta sjansen på at eg kom til å få tilgang på dokumenta i tide til å nytta dei som hovudkjelde i utgreiinga mi. Gjennom ei slik tilnærming ville eg kunne vurdert den praktiske delen av FD sin respons, kva departementet faktisk gjer, men det må eg overlata til forskarar med betre tid.

I nemnte Dokument 1 er det inkludert tilsvar frå departementa til RR. Desse tilsvara er offentleg tilgjengelege, og lesast med eit kritisk blikk av både RR, stortingspolitikarar, masterstudentar og andre spesielt interesserte. Det er difor grunn til å tru at det ikkje er den mest ærlege, likeframme responsen frå FD som kjem der. Det er likevel interessant å studera, då det er den delen av responsen som viser kva FD vil at andre skal vita. Viss FD meiner at RR er urimelege, så må FD gjera sitt beste for å forsvara seg, og viss budskapet skal nå fram til Stortinget, må det gjerast ugradert. Dette skjer òg gjennom media, stortingsdebattar og andre fora, men tilsvaret er det formelle svaret som ingen kan tukla med. Tilsvara er den delen av *reaksjonen* som er nærast *aksjonen*. Det gjev meg òg eit, innanfor bestemte rammer, fullstendig datagrunnlag.

I Noreg har den enkelte statsråd i teorien objektivt ansvar for det som skjer i departementet og underliggjande etatar. Objektivt ansvar er erstatningsplikt for ein skadevoldar som ikkje har

<sup>4</sup> Det vil seia at det må gjerast vedtak om at sikkerhetsgraderinga kan fjernast. Det er vanleg at det let seg gjera når dokument har blitt såpass gamle at opplysningane ikkje lenger er like sensitive som då dokumentet blei skrivne.



voldt skaden ved aktløyse eller forsett, med andre ord ansvar utan skuld (Frøseth, 2014). Når forsvarsministeren skriv tilsva til RR, vil det sannsynlegvis vera mellomleiarar eller sakshandsamarar i departementet som fører pennen. Det som blir skriva vil truleg vera farga av menneske og kultur i departementet, men statsråden signerer og har siste ordet. Eg skil heller ikkje mellom statsråden, statssekretæra og byråkratiet i departementet, då dei i mitt materiale talar med éi stemme ut.

«korleis»

Den avhengige variabelen må operasjonaliserast slik at han etterspør informasjon som eg faktisk kan henta ut av desse tilsva. Og kva er det så tilsva kan fortelja? Jau, dei kan seia noko om kva respons FD *viser offentleg*. Det kan vera at FD held tilbake informasjon, og det kan vera at noko av informasjonen som kjem fram er vridd på for å stilla FD i eit betre lys. Tilsva er likevel interessante fordi korleis FD vel å framstilla seg sjølv og situasjonen, òg er informasjon om responsen. Eg operasjonaliserer difor den avhengige variabelen som *responderer offentleg*.

## 4.3 Forskingsdesign

Eit design eller eit forskingsopplegg er forskaren sin plan eller skisse for ei undersøking. Val av design inneber at ein aksepterer ei ”pakkeløysing” som i stor grad omfattar teknikk for både datainnsamling og analyse. Likevel treng ikkje alternative opplegg å vera ”reine” eller gjensidig utelatande. Konkrete forskingsopplegg kan vera hybridar basert på trekk frå fleire design. Det er vanleg å skilja mellom tre typar formål med ei undersøking: *eksplorera*, *skildra* eller *forklara*. Å eksplorera betyr oppdaga, og eksplorerande opplegg nyttast på spørsmål det i liten grad er forska på.

Å skildra eit fenomen kan vera relativt ukomplisert, viss det til dømes er mengda kyr på eit beite som skal skildrast. Ein kan forklara kor mange dei er, kor mykje dei veg, eller begge delar. Skildringar kan òg vera meir kompliserte, sidan mange fenomen er vanskelege å definera og fanga inn i skildringar med tal eller ord. Deskriptiv betyr «skildrande», og i denne

utgreiinga er det FD sin respons som skal skildrast. Då må eg kategorisera og definera forskjellige formar for respons, og søkja seia noko meningsfylt om dei. Eg kjem tilbake til dette i kapittel 5.

I tillegg til å skildra FD sin respons, vil eg ved hjelp av teori drøfta moglege årsaksforklaringar. Det finst fleire formar for forklaringar, med årsaksforklaringar og formålsforklaringar som dei viktigaste. Formålsforklaringar handlar om aktørane sine formål med handlingar, eventuelt utilsikta konsekvensar av målretta handlingar (Ringdal, 2001, s. 72-77). Når eg vel å sjå etter årsaksforklaringar, vel eg å fokusera på kva som fører til at FD responderer på bestemte måtar.

### **4.3.1 Forskingstilnærming**

Omgrepa induktiv og deduktiv tilnærming har samanheng med skiljet mellom eksplorerande og forklarande design. Ved ei deduktiv tilnærming utleiast forskingsspørsmålet frå teori og tidlegare forking. Forskingsspørsmålet har ofte form av hypotesar som testast empirisk, vanlegvis med kvantitative opplegg, men kvalitative opplegg kan òg nyttast til slike undersøkingar. Ein induktiv strategi må i sin natur vera eksplorerande, og kjenneteiknast av ei søking etter samanhengar som kan uttrykkast i form av generelle formuleringar. I utgangspunktet er dette ei open tilnærming. Induktiv strategi kan kallast datastyrt, medan deduktiv strategi er teoristyr (Ringdal, 2001, s. 105-106). I denne utgreiinga har eg nytta element av begge tilnærmingane, då eg både testar generell teori på mitt spesifikke case og ser etter funn som kan generaliserast i resultata mine.

### **4.3.2 Tilnærming til data**

Informasjon som vi får eller finn hjå ei kjelde, er ikkje utan vidare det same som data. *Data* er informasjon som er gjennomarbeida, systematisert og registrert i ei bestemt form og med sikte på bestemte analysar. Systematiseringa og registreringa av informasjon kan vera innretta mot

ulike typar av data. Spesielt viktig i denne samanhengen er distinksjonen mellom kvalitative og kvantitative data. Grovt og enkelt skissert kan data karakteriserast som kvantitative dersom dei uttrykkast i forma av reine tal eller andre mengdeterminar (t.d. mange/få, fleire/færre). Data som ikkje uttrykkast på denne måten, er kvalitative.

I denne utgreiinga har eg vald eit kvantitativt undersøkingsopplegg, for å undersøkje berre visse aspekt ved relativt store mengder data. Kvantitative undersøkingsopplegg dreier seg i stor grad om fordelingar og samanlikningar, og rettar seg meir inn mot årsaksforklaring enn formålsforklaring (Ringdal, 2001, s. 108). Eit slikt opplegg kan vera for rigid til å fanga opp alle relevante data, men risikoen er mindre for å tapa av syne det perspektivet som var utgangspunktet for undersøkinga. Med eit kvantitativt undersøkingsopplegg har eg vald struktur, gyldigheit og eintydige svar framfor fleksibilitet.

### **4.3.3 Forskingsstrategi**

For å gjennomføra undersøkinga er det nødvendig med systematisk registrering og teljing av utsegner frå FD. Eg nyttar difor kvantitativ innhaldsanalyse av revisjonsrapportar om FD sine rekneskavar. Grønmo (2004) definerer kvantitativ innhaldsanalyse som innsamling av kvantitative data basert på dokument som kjelde. Resultatet er tal-data som kan underkastast statistiske analysar av ulikt slag. Denne strategien passar godt til eit forskingsdesign som legg vekt på skildring og årsaksforklaringar. Dette kjem av at strategien tek utgangspunkt i at sosiale fenomen viser ein så stor stabilitet at måling og kvantitativ skildring er meningsfylt (Ringdal, 2001, s. 107).

Grønmo (2004) trekker fram følgjande problem som typiske for kvantitativ innhaldsanalyse:

- Kodarane sin bakgrunn og oppfatningar kan påverka vurderinga og registreringa av innhaldet i tekstane.
- Avgrensa kontekstuell forståing kan påverka vurderinga av ord og uttrykk i teksten.
- Fokus på kvantitative aspekt ved teksten kan påverka tolkinga av innhaldet.

I avsnitt 4.4.2 kjem eg tilbake til kva eg har gjort for å minimera desse problema i min innhaldsanalyse.

## 4.4 Datainnsamling

Primærdata samlast inn av forskaren til eget formål, mens sekundærdata er samla inn av andre, og er tidlegare brukt til andre formål (Saunders, Lewis og Thornhill, 2016, s. 316). Datamaterialet mitt består av primærdata som eg har samla inn frå revisjonsrapportane om FD sine rekneskapar for åra 2001-2016, altså 16 rapportar.

Forsvarssektoren er ein sektor der meir informasjon er tilgjengeleg enn i andre sektorar. Eg har vald å konsentrera meg om informasjon eg veit eg får tak i og kan nytta. Tidsrommet 2001 til 2016 er vald fordi det omfattar fire langtidsplanperiodar, noko som er positivt for heilskapen og balansen i materialet. Tidsrommet er nær nok til å vera relevant og ha tilgjengeleg informasjon, men langt nok tilbake til at eg kan sjå på det i ettertids-lys. For å sjå korleis FD har respondert i perioden, har eg vald å nytta FD sine tilsva, som er inkludert i revisjonsrapportane. Dette er offisiell kommunikasjon direkte frå FD sjølv, og slik sett påliteleg informasjon.

### 4.4.1 Tidsramme

Utgreiinga mi har ei tidsramme på berre eitt semester, men sidan eg nyttar skriftlege kjelder, kan eg likevel analysa prosessar og utvikling frå ein lengre periode. Det gjer utgreiinga mi til ein longitudinelle studie. Kvantitative analysar eignar seg ikkje spesielt godt til å følgja prosessar kontinuerleg, men desto betre til å avdekka endringar gjennom samanlikningar av data om bestemte fenomen på mange tidspunkt over lange tidsrom. Sidan tilsva eg har gjennomgått er nokolunde samanliknbare og stammar frå tidspunkt med eitt års mellomrom i ein periode på 16 år, kan eg nytta kvantitativ innhaldsanalyse av stabilitet og endringar (Grønmo, 2004).

#### 4.4.2 Kvantitativ innhaldsanalyse

Både kvalitativ og kvantitativ innhaldsanalyse er basert på systematisk gjennomgang av innhaldet i dokument, men kvantitativ innhaldsanalyse er meir strukturert. Utval av tekstar blir gjort i sin heilskap før datainnsamlinga startar, gjennomgangen av tekstane tek ikkje sikte på å generera eller utvikla kategoriar, og analysen startar ikkje før datainnsamlinga er avslutta. Delanalysane eg har skildra i kapittel 5 har ein kvalitativ natur, men sjølve dokumentanalysen min er kvantitativ.

Dei utvalde tekstane er Dokument 1 *Riksrevisjonens rapport om den årlige revisjon og kontroll* frå budsjettåra 2001-2016, som, med to unntak, ligger opent tilgjengeleg på RR sine websider. Rapportane for 2014 og 2015 er graderte, så berre visse delar er offentleggjort. Rapportane frå og med 2012 er generelt vesentleg kortare enn rapportane frå åra før. Eg har likevel vald å nytta det som ligger offentleg, for å få heile spennet i tid. Det gjev datamaterialet for desse åra ein lågare reliabilitet, men å utelata dei eller nytta andre kjelder kunne gått ut over validiteten. Eg har då vald å prioritera validiteten.

Budsjett og styring	Budsjett
	Personell
	Styring
	Økonomistyring
Intern kontroll	Intern kontroll
	Løn
	Rekneskapsavlegginga
	Sikkerheit
Framskaffing	Fakturaflyt
	Framskaffing
Investering	Investering
	IT
Materiellforvaltning	Eigedomforvaltning
	Horisontal samhandel
	Materiellforvaltning
Styrkeproduksjon	Operativt/styrkeprod.

Tabell 4: Emne omtalt i revisjonsrapportar frå RR om FD.

Eg utforma fyrst eit kodeskjema med 16 forskjellige emne som variablar, og tekstvolum – i form av talet på ord – som måleeining. Emna, sortert etter emnegrupper, er vist i tabell 4. Eg kjem tilbake til korleis eg kom fram til desse 16 emna i kapittel 5.3. Dei 16 emna var nødvendige å inkludera i datainnsamlinga for å kunna testa om FD responderte forskjellig på kritikk innan forskjellige område. I dette skjemaet merka eg av kor mange ord RR hadde nytta om kvart emne. Eg nytta eitt skjema per år. Denne prosessen kallast koding av teksten, og revisjonsrapportane frå kvart år er analyseeiningane mine. Eg nytta Microsoft Word til å tella ord.

Rekneskapstal, topptekst, botntekst og fotnotar haldt

eg utanom. Slik fekk eg data om kva formar for kritikk FD var blitt møtt med dei forskjellige åra. Eg nytta tekstvolum fordi det gjev eit godt bilete av kor mykje vekt RR legg på

forskjellige emne, og kanskje enno meir på korleis *FD oppfattar* vektfordelinga. For at revisjonsrapportane faktisk skal bli lesne, bør RR søkja å halda dei så korte som mogleg. Då vil kvart moment han vel å ta med vera noko han meiner er viktig å få fram. Når RR prioriterer å få fram mange moment innan eit emne, er det grunnlag for å seia at han legg vekt på det emnet.

Deretter tok eg for meg tilsvare frå FD, og nummererte kvart avsnitt. Eg utforma eit nytt kodeskjema med to grupper av variablar. Den eine var dei same 16 emna som eg nytta i analysen av RR sine rapportar. Den andre gruppa av variablar var åtte typar svar, vist i tabell 5. I kapittel 5.1 har eg forklart korleis eg gjekk fram for å definera desse typane svar.

Type svar	Stikkord
Einig	Direkte eller litt indirekte. Erkjenner, bekrefte, vedgår.
Skal gjera	Kartlegge, gjennomgå, opplæring, ny instruks, tiltak.
Beklager	Ikke tilfreds, beklager, tar alvorlig, uheldig.
Har gjort	Tilsvarende til "skal gjera", men omtalt som noko som er fullført eller i gang.
Forklaring	Kvifor/korleis det gjekk galt.
Fokus	Trykk, arbeid, følge opp, prioritet, forventer, mål, bevisstgjøring, føringer, pålegger å følge reglene.
Skryt	Fornøyd med situasjonen, situasjonen er bedret.
Innvendingar	Direkte eller litt indirekte. Det har ikke gått galt.

Tabell 5: Typar svar med stikkord.

Her valde eg å nytta førekomst som måleining, der dei alternative verdiane for kvar type svar er 1 (finst) og 0 (finst ikkje). Det syntest ikkje siktemålstenleg å prøva å telja kor mange ord FD hadde brukt på å seia seg einige med RR, og kor mange ord departementet brukte på å fortelja kva det skulle gjera med problemet. Det ville vera for komplisert å skilja til å bli påliteleg. Å telja ord ville òg skapt eit falskt inntrykk av nyansar i ein verdi som av natur er dikotom. Hovudmålet var å finna ut korleis FD svarte, og eg vurderte det slik at førekomst kunne svara godt på det. Eg nytta avsnitt som kodeining, det vil seie at eg avgjorde om kvar variabel førekom i kvart avsnitt.

Koding kan av og til baserast på *manifest* innhald, det vil seie bestemte ord, uttrykk eller formuleringar. Problemet med dette er at eitt og same uttrykk kan ha mange ulike tydingar, avhengig av samanhengen det inngår i, og kvar tyding kan uttrykkast på mange forskjellige måtar. I denne utgreiinga er det difor meir relevant å sjå etter det *latente* innhaldet. Latent innhald refererer til den spesifikke tydinga av bestemte ord, uttrykk eller formuleringar slik desse inngår i den konkrete samanhengen i teksten.

Å sjå på det latente innhaldet vil i seg sjølv redusera faren for at vektlegging av kvantitative aspekt ved teksten kan påverka tolkinga av innhaldet. I tillegg las eg gjennom alle avsnitta under kvart emne når eg skulle avgjera om ein variabel var omtalt i eit avsnitt. Emnet er då konteksteining. Ved behov las eg òg gjennom kva som sto om same emne i sjølve rapporten frå RR det året som ein del av konteksten. Alle formar for svar som tydeleg finst i eit avsnitt blei registrert. Desse er ikkje gjensidig utelatande. Eg ignorerte referansar til andre dokument, men inkluderte det som sto om innhaldet i dei.

Eg har koda alle tekstane sjølv, noko som gjer at vurderinga og registreringa er påverka nokolunde likt gjennom heile prosessen. Samfunnsvitskapleg utdanning, fleire år med arbeidserfaring frå forsvarssektoren, generell interesse for og kunnskap om samfunn og politikk og mykje lesing i samband med masterutgreiinga gjev meg gode føresetnadar for kontekstuell forståing. Samstundes kan eg i stor grad ha danna meg oppfatningar på førehand som kan påverka måten eg oppfattar teksten. Dette har eg søkt å motverka ved å vera medviten om det, og å laga ein enkel kodeinstruks til meg sjølv, med klare definisjonar. Der noterte eg stikkord som indikerte om ein variabel finst, for at kodinga skulle bli meir automatisert, og las gjennom før koding av kvar analyseining (Grønmo, 2004).

## 5. Metodeutvikling

Korleis måla det som ikkje er målbart? Tilnærminga i økonomifaget er at alt er målbart, det varierer berre kor komplisert det er. For å kunne måla korleis FD responderer, må eg utforma kriterium for korleis omgrepet «respons» skal representerast empirisk, altså kva for data eg skal samla inn, og korleis eg skal systematisera dei (Grønmo, 2004, s. 422). Eg vil i det følgjande gjera greie for korleis eg har gått fram for å definera eit sett med typar svar og omsett desse til tal-verdiar i ein skala, samt korleis eg har delt merknadar inn i emne. Gjennom prosessen har eg hatt uformelle samtaler med undersøkende journalistar og sakshandsamarar og mellomleiarar i Riksrevisjonen og Forsvarets regnskapsadministrasjon. Desse samtalene har hjelpt meg med å forstå kva som ligg bak orda som blir brukt.

### 5.1 Typar svar

Eg er ute etter å seia noko om korleis FD har vist offentleg at det responderer, men korleis sorterer ein respons? Eg har teke utgangspunkt i Oliver (1991) sin teori om strategisk respons, som eg har gjort greie for i kapittel 3. Oliver stillar opp fem formar for strategisk respons på institusjonelt press, med 15 underliggjande taktikkar, som vist i tabell 2.

Reichborn-Kjennerud (2014) har som nemnt i innleiinga til kapittel 3 studert tilsette i departement og etatar sine reaksjonar på RR sine forvaltningsrevisjonar med utgangspunkt i mellom anna Oliver sin teori. Ho utelet Oliver sine strategiar «kompromissa» og «manipulera» av di ho meiner departementa i liten grad har høve til å nytta mesteparten av taktikkane skildra under desse strategiane. Departementa kan prøva å påverka RR og andre interessantar i den offentlege debatten og i lovgjevingsprosessane, og til ein viss grad kan dei gje kommentarar til RR, men RR sitt sjølvstende og direkte kopling til Stortinget vil hindra dei frå å ko-optera eller kontrollera han. Eg meiner Reichborn-Kjennerud argumenterer godt for å utelata manipulera-strategien, og at argumenta òg er gyldige for mi undersøking.

Derimot finn eg ikkje argumenta dekkjande for å utelata kompromissa-strategien. I denne



utgreiinga blir RR sett som ein reiskap for Stortinget. Sjølv om tilsvara går til RR, så inkluderast dei i rapportane som går til Stortinget og ålmenta. Eg ser høve for FD til å driva både balanse-, pasifiserings- og forhandlingstaktikk overfor Stortinget i tilsvara, så eg utelet ikkje kompromissa-strategien.

Taktikken «flukt» under unngå-strategien har FD ikkje høve til å nytta. Same kor problematisk departementet opplever presset frå Stortinget, kan det ikkje velja å leggja om drifta til å vera noko anna enn eit departement, eller driva med noko anna enn forsvar.

Taktikken «angrep» under trossa-strategien ser eg heller ikkje som aktuell for mitt materiale. Eg kan ikkje utelata at det er ein taktikk FD tyr til, men eg vurderer det som meir sannsynleg at det skjer i regjeringsforhandlingar, gjennom medieutspel eller i fora som ikkje er så opne og formelle som tilsvara eg analyserer. Dei resterande strategiane og taktikkane i Oliver sin typologi er oppstilt til venstre i tabell 6 (på neste side).

Strategiane og taktikkane i typologien må kunna identifiserast i tilsvarstekstane. Eg kunne gått rett vidare til kodinga, og basert meg fullt ut på å tolka latent innhald. Å halda eigenskapane ved dei forskjellige taktikkane friskt i minne medan ein går gjennom avsnitt for avsnitt i tilsvara, ville vera særskild krevjande, så eg er redd for at ei slik tilnærming ikkje hadde gjeve konsistent og god koding. Eg ville heller definera typar av svar som indikerer bruk av dei forskjellige taktikkane, slik at eg kunne sjå etter noko meir konkret i kodinga. For å få til det må eg sjå på korleis tilsvara er skrive, og søkja å tolka kor stor grad av motstand forskjellige typar svar er uttrykk for.

Eg gjorde ein overordna analyse av tilsvarstekstane for å få ei oversikt over kva typar svar som fantes. Til kvar av dei attverande taktikkane (t.v. i tabell 6) fann eg ein type eller ei gruppe av svar som indikerte at FD hadde teke i bruk den aktuelle taktikken. Eg vurderte det til at høvesvis balanse og pasifisering, og skjuling og bufring, vil sjå såpass like ut at eg grupperte dei saman. I tolkinga av forskjellige formuleringar, måtte eg ha i mente at FD kan ha halde tilbake informasjon, og at noko av informasjonen som kjem fram kan vera vridd på for å stilla FD i eit betre lys. Typane av svar eg kom fram til, og nokre av stikkorda eg nytta i kodeskjemaet, er presenterte til høgre i tabell 6. Kodinga inneber framleis tolking av latent innhald, men i mindre grad.

Strategi	Taktikk	Type svar	Stikkord
Føya	Vane	Einig	Direkte eller litt indirekte. Erkjenner, bekrefte, vedgår.
	Imitasjon	Skal gjera	Kartlegge, gjennomgå, opplæring, ny instruks, tiltak.
	Samsvar	Beklager	Ikke tilfreds, beklager, tar alvorlig, uheldig.
Kompromissa	Balanse	Har gjort	Tilsvarende til "skal gjera", men omtalt som noko som er fullført eller i gang.
	Pasifisering		
	Forhandling	Forklaring	Kvifor/korleis det gjekk galt.
Unngå	Skjuling	Fokus	Trykk, arbeid, følge opp, prioritet, forventer, mål, bevisstgjøring, føringer, pålegger å følge reglene.
	Buffring		
Trossa	Avvising	Skryt	Fornøyd med situasjonen, situasjonen er bedret.
	Utfordring	Innvendingar	Direkte eller litt indirekte. Det har ikke gått galt.

Tabell 6: Typar svar knytt til strategiar og taktikkar frå Oliver.

Å seia seg **einig** tolkar eg som det mest tydelege uttrykket for å innordna seg. Her har eg inkludert både direkte og indirekte uttrykk for einigheit, berre det er tydeleg. Relevante stikkord er «erkjenner», «bekrefter», «vedgår». Å fortelja kva ein **skal gjera** med det ein blir kritisert for, er ein aktiv aksept. I dette har eg inkludert analysar, opplæring, reaksjonar, nytt regelverk og andre tiltak FD gjev uttrykk for at skal komma. Å **beklaga** er òg ein tydeleg aksept av kritikken. I tillegg til ordet «beklager» er «tar alvorlig», «særleg bekymringsfullt» og «uheldig» relevante stikkord.

FD seier seg til dømes einig på ein indirekte, men likevel tydeleg måte i avsnitt 16 av tilsvaret gjeldande rekneskapsåret 2008: «Med bakgrunn i de funn som Riksrevisjonen har gjort mht. antall brukere med omfattende rettigheter i SAP, er det etter mitt syn klart at tilgangskonseptet i FIF må gjennomgås.»

Å fortelja kva ein allereie **har gjort**, tolkar eg som eit forsøk på å unngå fleire spørsmål ved å peika på at ein allereie har ordna opp i ting. Her har eg inkludert det same som i «skal gjera», berre med uttrykk for at det allereie er i gang. Å **forklara** kvifor eller korleis ting gjekk gale kan vera eit grunnlag for forhandlingar, ved at ein framhevar andre årsakar enn dei som har størst risiko for å medføre sanksjonar.

Å velja å avstå frå å seia at ein skal løysa eit problem, og heller seia at ein skal **fokusera** på det, framstår som eit forsøk på å unngå problemet. I fokus har eg inkludert erklæringar om til dømes «trykk», «fremheve», «gjøre mitt ytterste», «prioritet» og pålegg til etatane om å følgja eksisterande regelverk.

I tilsvaret for 2003, avsnitt 14, finn me eit døme på at FD dreg fram tiltak dei allereie har sett i verk: «*For å redusere antallet ubetalte fakturaer nedsatte for øvrig FSJ en egen «inkassogruppe» i FRA i mars/april 2004.*»

Å svara på kritikk med å **skryta** av kor flink ein er og kor mykje betre alt er no enn det var før, tolkar eg som ei ganske kontant avvising av kritikken. Eg har inkludert både påstandar om at ting går mykje betre enn før, og erklæringar om at FD er nøgd med situasjonen. Å seia seg ueinig i kritikken, og komma med **innvendingar** er å utfordra krava ein blir stilt overfor eller påstanden om at ein ikkje har oppfylt dei, og er heilt klart ein aktiv protest. Eg har på same vis som med einigheit inkludert både det indirekte og det direkte, samt forklaringar om at ting ikkje egentleg har gått galt.

Etter at RR grunna usikkerheit og manglar ikkje kunne uttala seg om Forsvaret og Forsvarsmateriell sine rekneskapar for 2016, serverte FD eit, i revisjonssamanheng ganske friskt, eksempel på ei innvending i avsnitt 3 av tilsvaret: «*Statsråden henviser til at Forsvaret og Forsvarsmateriell, til tross for noen påviste feil og innvilgede unntak, likevel vurderer at årsregnskapene gir et rettviseende bilde av etatenes økonomiske stilling.*»

Ingen av desse formane for svar er eintydige. Eg kan ha tolka korleis dei er meint feil, og fordi om eg har tolka dei rett generelt, kan dei vera meint annleis i enkelttilfelle. Eg vil mellom anna ikkje nødvendigvis kunna skilja mellom reelt samsvar slik Oliver legg i føya-strategien, og tilsynelatande samsvar som i unngå-strategien.

## 5.2 Skala

Det finst ingen allment utbreidd skala for å måla korleis nokon responderer. I førre avsnitt gjorde eg greie for korleis eg kom fram til åtte typar svar som eg kan nytta til å identifisera forskjellige strategiar og taktikkar i tilsvara FD har skrive. Ved å knyta ein score til kvar av desse typane svar, vil eg kunna handtera resultata mine i form av tal, noko som vil letta analysearbeidet og potensielt visa samanhengar som elles ikkje hadde komme fram.

Som Oliver, har eg vald å kategorisera responsen etter kor stor grad av aktiv motstand han inneber. I tabell 7 har eg stilt opp dei attverande taktikkane frå Oliver sin typologi som omtalt i førre avsnitt, og gjeve dei score frå 0 (ingen aktiv motstand) og 9 (mest aktiv motstand). Deretter har eg gjeve dei tilsvarande typane svar tilsvarande score. Der mine typar svar dekkjer fleire av Olivers taktikkar, har eg nytta gjennomsnitt. Skalaen kan aldri bli perfekt, og det er mykje informasjon som er ukjent. Eg har difor vald å nytta ein skala med dei eigenskapane eg har mest tru på at vil vera dekkjande. Denne har nok trinn til å fanga opp mykje informasjon, men ikkje så mange at han gjev eit falskt inntrykk av presisjon. Eg vurderer òg avstanden mellom trinna til å passa med forskjellen mellom typane svar.

Strategi	Taktikk	Score	Type svar	Score
Føya	Vane	0	Einig	0
	Imitasjon	1	Skal gjera	1
	Samsvar	2	Beklager	2
Kompromissa	Balanse	3	Har gjort	3,5
	Passifisering	4		
	Forhandling	5	Forklaring	5
Unngå	Skjuling	6	Fokus	6,5
	Buffring	7		
Trossa	Avvising	8	Skryt	8
	Utfordring	9	Innvendingar	9

Tabell 7: Skala for måling av respons.

## 5.3 Emne

For å kunna vurderer om FD responderer forskjellig på kritikk innan forskjellige emne, utarbeida eg ei gruppering av kva RR omtalar i rapportane.

Fyrst henta eg ut overskriftene i RR sine rapportar for kvart år. Der eit ord eller omgrep i starten av omtala av eit emne i praksis fungerer som ei overskrift, har eg inkludert det ordet eller omgrepet. Så sorterte eg gradvis overskriftene i færre og færre kategoriar, til eg hadde eit handterbart sett av 16 emne, vist i tabell 8. Emna må vera mange nok til å fanga opp nyansane

som kan vera relevante, men samstundes ikkje fleire enn at det er handterbart i kodinga. Eg har sortert desse 16 emna inn i seks grupper for betre oversikt i overordna analysar, men eg ville ha informasjonen om kvart enkelt emne i datamaterialet mitt, for å kunna gå inn i detaljane når det blei behov for det.

Budsjett og styring	Intern kontroll	Framskaffing	Investering	Materiellforvaltning	Styrkeproduksjon
Budsjett	Intern kontroll	Fakturaflyt	Investering	Eigedomsforvaltning	Operativ evne
Personell	Løn	Framskaffing	IT	Horisontal samhandel	Styrkeproduksjon
Styring	Rekneskapsavlegginga			Materiellforvaltning	
Økonomistyring	Sikkerheit				

*Tabell 8: Gruppering av emne omtalt i rapportane frå RR.*

**Budsjett og styring**-gruppa inneheld merknadar om etatsstyring, effektivisering, forholdet mellom budsjett og rekneskap, heimel for bruk av budsjettmiddel, realistisk budsjettering, rapportering, økonomisystem og bruk av prognoseverktøy. Eg har òg inkludert personellrelaterte utfordringar som særlege lønsavtalar, bruk av overtid, avgangsstimulerande tiltak (sluttpakker), ubalanse mellom oppdrag, tilgjengelege personellressursar og kompetanse, og tilrettelegging ved innføring av allmenn verneplikt.

**Intern kontroll** inneheld postering av løn, kontering, inntektsføring, fullstendighet i rekneskapen, system for intern kontroll, modifiserte revisjonsmeldingar, årsavslutning og brot på løyvingsreglementet, samt informasjonssikkerheit og tilgangsstyring. **Framskaffing**-gruppa omhandlar saker som konkurranse, dokumentasjon, innkjøpsrutiner, fakturaflyt og rettidig betaling, samt enkeltsaker som framskaffing og forvaltning av feltsjukehus og kjøp og leige av bueiningar på Setermoen.

Merknadene om **investering** er dominert av dårleg framdrift og styring i investeringsprosjekter, redusert omfang og forseinking i IT-prosjekta og utfordringar rundt kjøp av nye fregattar. Innan **materiellforvaltning** er det merknadar om telling av lager, kontroll med og rekneskapsføring av materiell, vedlikehald av materiell og eigedom og horisontal samhandel mellom Forsvaret og Forsvarsbygg. **Styrkeproduksjon** gjeld oppbygging av den slagkrafta som er bestemt i langtidsplanane, tilstrekkeleg øving og trening, og operativ evne.

## **6. Forsvar mot revisjon**

### **6.1 Resultat**

Som forklart i kapittel 4 og 5, har eg gått gjennom FD sine tilsvær til dei årlege revisjonsrapportane frå RR. Tidsperioden er rekneskapsåra 2001-2016. Eg har, med utgangspunkt i Oliver (1991) sin teori om strategisk respons på institusjonelt press og ein delanalyse av tilsværa, definert åtte forskjellige typar svar. Deretter har eg gjennomført ein innhaldsanalyse av tilsværa, der eg har registrert kor mange gongar FD har brukt kvar type svar. Kvar av dei åtte typane svar har òg fått ein score på ein skala frå 0-9, som viser kor stor grad av aktiv motstand bruken av den typen svar viser. Denne talfestinga gjer det mogleg å identifisera til dømes gjennomsnittsverdiar per år eller per emne.

For å kunna seia noko om kva det er FD responderer på, altså innhaldet i det institusjonelle presset Stortinget øver gjennom RR, har eg òg gått gjennom RR sine rapportar og registrert kor mange ord han bruker om forskjellige emne forskjellige år. Denne emneinndelinga har eg komme fram til gjennom ein delanalyse av rapportane, forklart i kapittel 5.3. Den same emneinndelinga er òg registrert i tilsværa, og eg har tidvis nytta ei inndeling av dei 16 emna inn i seks grupper for å forenkla analysen.

Ei oversikt over alle detaljane i resultata av kodingane er vedlagt utgreiinga.

#### **6.1.1 Merknadar frå Riksrevisjonen**

Eg skal – som nemnt i kapittel 4.2.1 – undersøkje reaksjonar, altså åtferda som følgjer ”aksjonar”, som i andre handlingar eller hendingar. ”Aksjonane” er det institusjonelle presset Stortinget øver gjennom RR i revisjonsrapportane.

Gruppe	Emne	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Budsjett og styring	Budsjett	32	32	32	582	28	213	208	225	28
	Personell	698	0	0	0	0	136	0	336	0
	Styring	165	0	0	1498	488	363	42	164	56
	Økonomistyring	0	0	205	318	146	385	0	253	0
Intern kontroll	Intern kontroll	349	0	153	0	0	0	0	519	824
	Løn	217	243	375	475	154	345	116	107	138
	Rekneskapsavlegginga	132	0	84	154	158	355	229	851	382
	Sikkerheit	0	0	0	0	0	0	0	0	941
Framskaffing	Fakturaflyt	0	0	0	0	35	97	362	501	193
	Framskaffing	77	636	450	273	471	431	1029	916	1550
Investering	Investering	0	0	0	0	199	238	800	1212	538
	IT	0	0	0	107	0	0	0	886	665
Materiellforvaltning	Eigedomsforvaltning	0	0	0	0	0	0	0	0	327
	Horisontal samhandel	0	0	49	489	255	89	0	0	0
	Materiellforvaltning	353	114	135	618	18	268	390	559	490
Styrkeproduksjon	Operativt / styrkeprod.	0	0	0	0	56	0	223	801	958
	Alle emne	2023	1025	1483	4514	2008	2920	3399	7330	7090

Gruppe	Emne	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2001 - 2016	
Budsjett og styring	Budsjett	28	28	0	0	0	0	0	1436	9674
	Personell	0	0	0	0	0	0	601	1771	
	Styring	1262	468	0	307	98	0	0	4911	
	Økonomistyring	231	18	0	0	0	0	0	1556	
Intern kontroll	Intern kontroll	0	0	0	0	0	0	0	1845	9938
	Løn	32	0	0	0	0	0	0	2202	
	Rekneskapsavlegginga	464	98	179	0	0	45	633	3764	
	Sikkerheit	420	49	0	253	66	398	0	2127	
Framskaffing	Fakturaflyt	133	0	0	0	0	0	0	1321	9493
	Framskaffing	1601	617	0	0	61	60	0	8172	
Investering	Investering	559	1006	0	0	0	0	0	4552	7890
	IT	594	659	262	0	165	0	0	3338	
Materiellforvaltning	Eigedomsforvaltning	1007	196	0	0	0	0	0	1530	7594
	Horisontal samhandel	0	0	0	0	0	0	0	882	
	Materiellforvaltning	487	1493	125	0	0	132	0	5182	
Styrkeproduksjon	Operativt / styrkeprod.	675	712	0	0	0	0	0	3425	3425
	Alle emne	7493	5344	566	560	390	635	1234		

Tabell 9: Tal på ord i revisjonsrapportane om FD, etter år og emne.

Omfanget av revisjonsrapportane varierer ein god del, som me ser av tabell 9. Tabellen er delt i to for å vera lesbar på trykk. Her visast tal på ord RR har nytta kvart år i kolonnar, og tal på ord per emne i radar. Totalane per emne og emnegruppe er vist i kolonnane heilt til høgre i nedste del av tabellen, og totalane per år er vist i nedste linje. Verdien 0 betyr at RR ikkje har skrive noko spesifikt om det emnet det aktuelle året. Kor mange ord RR har brukt per år varierer frå 390 ord om 2014 til 7493 ord om 2010. Tendensen er gradvise endringar, med unntak av ein brå nedgang frå 5344 ord i 2011 til 566 ord i 2012<sup>5</sup>. I gjennomsnitt har RR brukt om lag 3000 ord per år.

RR har skrive klart mest om framskaffing. Kor mange ord RR har brukt på kvart emne varierer frå 8172 på framskaffing til 882 på horisontal samhandel. Dei største verdiane per år og totalt er markert med gult i tabellen. Merknadane om framskaffing har handla mest om

<sup>5</sup> Implikasjonane av denne nedgangen er omtalt i kapittel 4.4.2.

manglande konkurranse, herunder manglande dokumentasjon på at fleire leverandører har blitt vurdert. Det er størst spreing i kva emne RR skriv om dei åra han skriv mykje. Fordelinga er jamnare når emna er samla i grupper. RR har nytta nesten 10 000 ord om den mest omtalte emnegruppa, intern kontroll, mens det er nytta berre 3425 ord på den minst omtalte emnegruppa, styrkeproduksjon. Dei andre emnegruppene er riktig nok omtalt med noe færre ord enn intern kontroll, men forskjellane er ikkje store. Me kan ana ein tendens til at RR har brukt flest ord på dei emna som ligg nærast revisjonsfaget, men det er altså veldig jamt.

Med unntak av 2004, då FD gjekk om lag ein milliard i minus, har budsjettsaker lege ganske lågt, og ikkje blitt omtalt i det heile tatt frå 2012. Personell var eit viktig emne i 2001 (35 prosent) og 2016 (49 prosent), men har elles vore lite omtalt. Desse to åra problemstillingar knytt til personell var mykje omtalt, gjaldt det i hovudsak lite hensiktsmessig gjennomføring av avgangsstimulerande tiltak (2001) og for dårleg tilrettelegging for kjønnsnøytral verneplikt (2016). Kva RR skriv mykje om kan komma både av kva RR prioriterer, og kva FD gjer dårleg. Ein generell tendens er at fleire emne går igjen over mange år.

### 6.1.2 Korleis responderer Forsvarsdepartementet?

FD byggjer i hovudsak opp tilsvara med same emne- og overskriftsstruktur som RR byggjer opp rapportane, og svarer ganske systematisk på det RR skriv. Som med omfanget av sjølve rapportane, varierer òg omfanget av tilsvara ein del, som vist i tabell 10. Variasjon i omfang ser ut til å følgja av sjølve rapportane. Nokre år er det så få registrerte svar at det får implikasjonar for reliabiliteten, ved at faren for at variasjonane skuldast tilfeldigheter er stor.

	Emne	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Alle år	
Intern kontroll	Intern kontroll	2	0	5	6	0	0	0	5	8	0	0	0	0	0	0	0	26	131
	Løn	4	7	6	3	5	5	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	33	
	Rekneskapsavlegginga	5	0	9	18	2	6	1	7	1	1	0	3	0	0	0	5	58	
	Sikkerheit	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	0	0	4	0	5	0	14	
Budsjett og styring	Budsjett	0	0	0	19	0	5	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	32	117
	Personell	1	0	2	0	5	7	0	2	3	0	0	0	0	0	0	8	28	
	Styring	0	0	0	3	6	1	0	5	0	5	0	0	2	0	0	0	22	
	Økonomistyring	0	0	13	3	6	5	0	6	1	1	0	0	0	0	0	0	35	
Materiellforvaltning	Eigedomsforvaltning	0	0	0	0	0	0	0	0	2	3	0	0	0	0	0	0	5	90
	Horisontal samhandel	0	0	2	15	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	21	
	Materiellforvaltning	2	5	5	8	8	8	8	7	5	1	4	3	0	0	0	0	64	
Framskaffing	Fakturaflut	0	0	3	0	2	0	5	5	1	0	0	0	0	0	0	0	16	86
	Framskaffing	0	14	12	7	1	5	10	10	5	3	3	0	0	0	0	0	70	
Investering	Investering	0	0	0	2	6	6	5	9	2	4	5	0	0	0	0	0	39	72
	IT	0	0	1	10	2	0	0	6	2	6	4	2	0	0	0	0	33	
Styrkeproduksjon	Operativt / styrkeprod.	0	0	0	0	7	0	0	9	7	3	2	0	0	2	0	0	30	30
	Alle emne	14	26	58	94	53	49	39	72	40	29	18	8	6	2	5	13	526	

Tabell 10: Tal på registrerte svar per år og per emne.



Som vist i tabell 11 er dei typane svar FD oftast har nytta «har gjort», «skal gjera» og «fokus». Som tidlegare vist i tabell 6, legg eg til grunn at desse typane svar indikerer bruk av taktikkane balanse/pasifisering, imitasjon og skjuling/bufring. «Einig», «beklager» og «skryt» er nytta minst. Dei typane svar skal indikera at FD nyttar taktikkane vane, samsvar og avvising. Tabellen viser òg oversikt over kva score dei forskjellige typane svar gjev på skalaen eg presenterte i kapittel 5.2.

Score	Type svar	Andel
0	Einig	7 %
1	Skal gjera	18 %
2	Beklager	7 %
3,5	Har gjort	22 %
5	Forklaring	10 %
6,5	Fokus	15 %
8	Skryt	9 %
9	Innvending	11 %

Tabell 11: Prosentdel av dei registrerte svara innan kvar type svar.

Ved hjelp av denne skalaen viser eg i tabell 12 ei oversikt over kva grad av motstand FD viser i tilsvarende. Gjennomsnittleg score per år er vist i kolonnar og gjennomsnittleg score per emne er vist i rader. I kolonnane lengst til venstre og lengst til høgre er emna samla i grupper.

	Emne	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Alle år	Emnegr
Intern kontroll	Intern kontroll	0,50	0,00	2,50	4,33	0,00	0,00	0,00	2,90	4,25	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3,38	3,77
	Løn	2,38	3,86	4,83	4,17	4,10	4,10	7,25	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,08	
	Rekneskapsavlegginga	3,10	0,00	2,78	3,89	3,75	7,33	6,50	4,64	1,00	1,00	0,00	3,17	0,00	0,00	0,00	4,50	4,05	
	Sikkerheit	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,67	0,50	0,00	0,00	2,50	0,00	3,40	0,00	2,57	
Budsjett og styring	Budsjett	0,00	0,00	0,00	3,00	0,00	4,10	4,69	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3,59	3,98
	Personell	3,50	0,00	6,50	0,00	4,00	3,86	0,00	2,25	4,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,38	4,16	
	Styring	0,00	0,00	0,00	4,17	4,58	9,00	0,00	3,60	0,00	3,00	0,00	0,00	1,50	0,00	0,00	0,00	3,86	
	Økonomistyring	0,00	0,00	4,46	6,50	3,42	5,10	0,00	2,67	6,50	3,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,27	
Materiellforvaltning	Eigedomsforvaltning	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,50	2,83	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3,50	4,01
	Horisontal samhandel	0,00	0,00	2,25	5,13	3,17	6,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,64	
	Materiellforvaltning	1,50	5,80	3,10	5,00	4,44	3,94	3,63	2,07	3,80	1,00	4,00	4,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3,84	
Framskaffing	Fakturaflutt	0,00	0,00	4,17	0,00	5,75	0,00	3,60	5,00	8,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,69	4,58
	Framskaffing	0,00	5,07	4,96	5,14	8,00	4,90	2,95	4,65	2,40	5,17	5,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,56	
Investering	Investering	0,00	0,00	0,00	2,50	6,17	7,08	7,40	5,28	7,00	4,38	5,60	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5,86	5,32
	IT	0,00	0,00	5,00	4,55	1,00	0,00	0,00	3,67	4,50	6,08	5,50	6,25	0,00	0,00	0,00	0,00	4,68	
Styrkeproduksjon	Operativt / styrkeprod.	0,00	0,00	0,00	0,00	4,93	0,00	0,00	6,17	6,14	4,17	3,75	0,00	0,00	5,00	0,00	0,00	5,43	5,43
	Alle emne	2,32	4,88	4,04	4,27	4,42	5,13	4,41	4,13	4,43	3,86	5,00	4,25	2,17	5,00	3,40	4,42	4,30	

Tabell 12: Grad av motstand i FD sine tilsvarende, på ein skala frå 0 til 9.

Verdien «0,00» (i lys grå) betyr at eg ikkje har registrert noko svar innan det emnet det året. FD kan ha skrive noko om det emnet det året, men det har i så fall ikkje inneholdt nokon av dei typane svar eg har definert. Viss ein kombinasjon av år og emne, til dømes løn i 2012, hadde hatt «einig» (score 0 på skalaen) som einaste type registrerte svar, så ville verdien òg blitt 0. Eg har gjennomført ein manuell kontroll som viser at det ikkje er tilfelle for nokon kombinasjon av år og emne.

For å sjå kva typar svar tala motsvarar, kan me gå tilbake til tabell 11. For materiellforvaltning i 2008 visast til dømes verdien 2,07. Den er tilnærma lik 2, som me ser at

er nivået av motstand i svar av typen «beklager». Svar av typen «beklager» viser altså same grad av motstand som gjennomsnittet av svara FD har gjeve innan materiellforvaltning i 2008. I dette eksempelet er det registrert tre svar av typen «einig», eit svar av typen «skal gjera», eit svar av typen «beklager», eit svar av typen «forklaring» og eit svar av typen «fokus». Som vist i tabell 10 var det to år etter, i 2010, berre eitt svar innan materiellforvaltning. Då veit me at den verdien som står i tabell 12 (altså 1), er score for det eine svaret, og at det var av typen «skal gjera» (jf tabell 11).

Gjennomsnittleg grad av motstand for alle dei registrerte svara, er 4,3 – like under midten på skalaen. Det er ein noko større variasjon i grad av motstand per emne enn i grad av motstand per år. Per år er største grad av motstand 5,13 i 2006, og minste grad av motstand 2,17 i 2013, noko som gjev ein differanse på 2,97. Per emne er differansen 3,29 mellom største grad av motstand i 5,86 innan investering og minste grad av motstand i 2,57 for sikkerheit.

## 6.2 Diskusjon

I dette kapittelet vil eg fyrst gå gjennom predikative faktorar frå Oliver (1991) sin teori, korleis dei verkar for FD sin del, og samanlikna teorien med resultata mine. Deretter vil eg sjå nærare på nokre av resultata, og føreslå forklaringar på desse.

### 6.2.1 Predikatorar for strategisk respons

Som utførleg omtalt i kapittel 3.1.1, har Oliver utarbeida ein typologi over formar for respons, og eit sett med predikatorar som ho meiner er sentrale for å føreseie korleis ein organisasjon kjem til å respondera på institusjonelt press. For å testa dette settet med predikatorar på FD, vil eg vurdere årsakar til, aktørar og innhald i, kontrollmekanismar og kontekst rundt det institusjonelle presset FD blir utsett for, og i kva retning predikatorane peikar for FD sin del. Resultata av denne vurderinga er samanfatta i tabell 13, der resultata for FD er markert med grønt. I det følgjande vil eg gjera greie for vurderinga bak.

Strategisk respons					
Predikativ faktor	Føya	Kompromissa	Unngå	Trossa	Manipulera
<b>Kvifor?</b> (årsak)					
Legitimitet	Høg	Låg	Låg	Låg	Låg
Effektivitet	Høg	Låg	Låg	Låg	Låg
<b>Kven?</b> (aktørar)					
Mangfald	Låg	Høg	Høg	Høg	Høg
Avhengnad	Høg	Høg	Moderat	Låg	Låg
<b>Kva?</b> (innhald)					
Konsistens	Høg	Moderat	Moderat	Låg	Låg
Innskrenking	Låg	Moderat	Høg	Høg	Høg
<b>Korleis?</b> (kontroll)					
Tvang	Høg	Moderat	Moderat	Låg	Låg
Spreiing	Høg	Høg	Moderat	Låg	Låg
<b>Kor?</b> (kontekst)					
Usikkerheit	Høg	Høg	Høg	Låg	Låg
Samankopling	Høg	Høg	Moderat	Låg	Låg
Antall predikatarar	5	5	3	2	2

Tabell 13: Predikative indikatorar frå Oliver, utøvd på FD.

**Effektivitet** (økonomisk tilmåting) er i denne samanhengen ikkje meint som press om økonomisk tilmåting eller effektiv pengebruk, men ynskje om økonomisk vinst. FD har ikkje eit mål om økonomisk vinst (Monsen, 2014), så effektivitet i denne tydinga er ikkje eit mål for FD, og då heller ikkje ei årsak til institusjonelt press. Eg har difor vald å sjå bort frå denne faktoren. **Legitimitet** vurderer eg til å vera ei årsak til institusjonelt press i høg grad. Mangel på samsvar med aktuelle forventningar fører til ein heil del støy i form av medieoppslag, høyringar og anna negativt lada merksemd retta mot FD.

Sjølv om Forsvaret har mektige fagforeiningar (Græger, 2009) som er opptekne av å bevare arbeidsplassar og struktur der politikarane vil effektivisera, vurderer eg **mangfaldet** bland pressaktørane til lågt. Det er berre dei to sidene, politikarane og opinionen på eine sida og fagforeiningar og tilsette på den andre sida, og dei er einige om at rikets sikkerheit er viktigast. Det finst nokre nisse-publikasjonar – som til dømes aldrimer.no – som skriv om forsvarssektoren, og som synest å ha ein eigen agenda om generell opprusting og auka ressursar til Forsvaret. Eg vurderer det til at desse ikkje er godt nok organisert eller har gjennomslagskraft nok til å utgjera ein pressaktør av mon for FD. Departementet sin **avhengnad** til pressaktørane er høg. Fagforeiningane er som nemnt mektige, men den tydelegaste avhengnaden er til politisk side. FD si einaste reelle finansieringskjelde er pengane departementet får over forsvarsbudsjettet, som for 2019 var på nesten 60 milliardar kroner (Regjeringen, 2019).

Eg vurderer det til å vera moderat **konsistens** mellom forventningane FD møter og departementet sine eigne mål. Forsvar av landet står sentralt hjå både politikarar, tilsette og FD. Samstundes er politikarane valde til forsvars- og utanrikskomiteen for fire år av gongen, medan offiserane er i forsvarssektoren opp mot ti gongar så lenge. Dei har i mangfaldige år jobba ut frå og trent på det trusselbiletet dei lærte om på Krigsskolen, og trusselbiletet har i løpet av nittitalet og tidsspennet mitt har endra seg mykje raskare enn tidlegare. Samstundes som politikarane og omstenda ber FD om å skrota det gamle Forsvaret og byggja opp eit nytt, stillast det krav til effektivisering og kostnadskutt. FD sin handlefridom blir **innskrenka** i høg grad av desse forventningane.

Krav til FD kjem med ein moderat grad av **tvang**. I teorien har politikarane all makt over FD, og manglande samsvar kan føra til mykje støy. I praksis er det ingenting som tyder på at budsjettet blir redusert grunna manglande samsvar. Den såkalla “milliardsprekken”<sup>6</sup> i 2004 fekk stor merksemd, og medførte at både Generalinspektøren for Hæren (GIH) og Sjef for Forsvarets logistikkorganisasjon (FLO) måtte fråtre (VG, 2005). Det er likevel særskild sjeldan at feil og manglar får konsekvensar for enkeltpersonar. Det er vanskeleg å seie så mykje om **utbreiinga** av samsvar med dei forventningane FD blir møtt med. Innan styrkeproduksjon og operativ evne er det mest naturleg å samanlikne med andre land sine forsvar, mens andre departement i Noreg er meir relevante innan meir administrative emne. Krav til departementa synest å vera vidt utbreidd og validert, så spreinga vurderer eg til å vera høg.

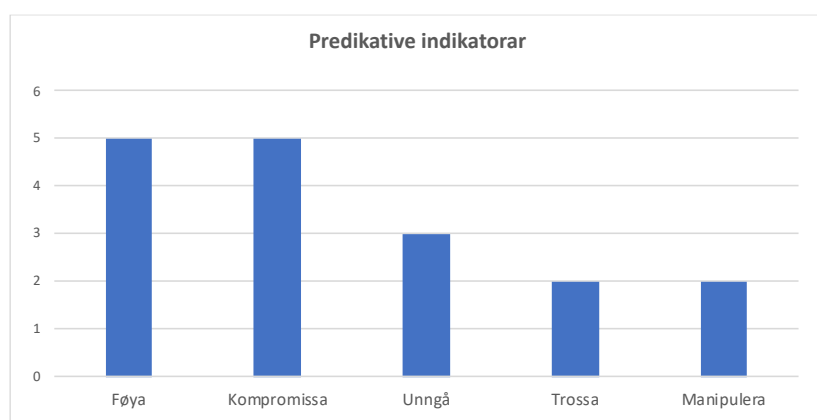
**Usikkerheita** i omgjevnadene til FD vil eg seia er låg. Kvart fjerde år blir det utarbeida ein langtidsplan som blir vedteke med breitt fleirtal i Stortinget. Budsjettet og basisoppgåvene i forsvarssektoren er òg stabile. Sjølv om me flyttar nokre hundre soldatar frå Afghanistan til Irak, eller seglar i Middelhavet det eine året og bombar i Libya det andre, er det ikkje dei skiftande oppdraga langt borte som gjer at folket vil ha, og er villige til å betala for, eit forsvar. Så lenge Russland ligg der ho gjer, og ikkje er vår allierte, vil omgjevnadane til Forsvaret i stort vera dei same. Dette stadfestast av forsvarssjefen i fagmilitært råd 2019:

*Våre allierte ser behovet for å styrke evnen til kollektivt forsvar også i våre nærområder, og de ønsker å spille en større rolle i nord gjennom økt tilstedeværelse.*

<sup>6</sup> FD brukte om lag ein milliard kroner meir enn tildelt i budsjettet i 2004.

*Alliert nærvær i våre nærområder er ønskelig, men dette må balanseres med å videreføre den norske beroligelsespolitikken som bidrar til å holde spenningsnivået nede. For å gjøre dette er det avgjørende at Forsvaret har en evne til å ivareta alliansens interesser i våre områder. (Bruun-Hansen, 2019)*

FD er i høg grad **samankopla** med dei institusjonelle omgjevnadene. All finansieringa kjem frå Stortinget, og FD bidreg tilbake med trygging av riket, ein basisfunksjon for legitimeringa av ein stat. Det er òg tette band mellom departementa. Til dømes skjer det stadig at ein minister byter departement.



*Figur 2:  
Predikative  
indikatorar for FD*

Dei predikative faktorane er samanfatta i figur 2. Predikatorane er spreidd, så dette er ikkje eit eintydig resultat. For å kunna samanlikna med resultata av innhaldsanalysen min, går eg tilbake til tabell 6, som viser korleis skalaen eg har utarbeida for å måla grad av motstand i respons er knytt til Oliver sin teori. Her har kvar av taktikkane fått ein score frå 0 til 9. Tabellen er attgjeve i tabell 14, men med ei ekstra kolonne (markert i grønt) der eg let score for kvar strategi vera gjennomsnittet av score for tilhøyrande taktikkar.

Strategi	Score	Taktikk	Score	Type svar	Score
Føya	1	Vane	0	Einig	0
		Imitasjon	1	Skal gjera	1
		Samsvar	2	Beklager	2
Kompromissa	4	Balanse	3	Har gjort	3,5
		Passifisering	4		
		Forhandling	5	Forklaring	5
Unngå	6,5	Skjuling	6	Fokus	6,5
		Bufring	7		
Trossa	8,5	Avvising	8	Skryt	8
		Utfordring	9	Innvendingar	9

*Tabell 14:  
Strategiar og  
taktikkar frå Oliver.  
Typar av svar og  
score frå kapittel 5.*

Sidan eg, som grunngeve i kapittel 5, har sett bort frå manipulera-strategien i undersøkinga mi, ser eg òg bort frå predikatorane som peikar mot han no. Total score for dei predikative indikatorane som gjeld for FD blir då som vist i tabell 15:  $5 \cdot 1 + 5 \cdot 4 + 3 \cdot 6,5 + 2 \cdot 8,5 = 61,5$ . Gjennomsnittsscore blir total score delt på talet på predikatarar:  $61,5 / 15 = 4,1$ .

Strategi	Predikatarar	Score	Multiplisert
Føya	5	1	$5 \cdot 1 = 5$
Kompromissa	5	4	$5 \cdot 4 = 20$
Unngå	3	6,5	$3 \cdot 6,5 = 19,5$
Trossa	2	8,5	$2 \cdot 8,5 = 17$
<b>Total</b>	<b>15</b>		<b>61,5</b>

*Tabell 15:  
Total score for  
predikatorane  
gjeldande for FD.*

Dette er altså den grad av motstand FD ifølgje Oliver sin teori kjem til å visa. Mitt resultat er 4,3. På ein skala frå 0 til 9 er 4,1 og 4,3 sær nær kvarandre, og det er tydeleg at mine resultat sett under eitt styrkar Oliver sin teori, og teorien si gyldigheit for norske forhold.

Eg vil òg testa eit enkeltelement i teorien. Ein predikator der det kan vera variasjon innbyrdes i materialet mitt, er det at høg grad av konsistens mellom det institusjonelle presset og organisasjonen sine egne mål aukar sannsynet for at organisasjonen øver liten grad av aktiv motstand og føyer seg etter presset. RR sine merknadar om styrkeproduksjon og operativ evne gjeld krav til FD som har høg grad av konsistens med det det er grunn til å tru at er organisasjonen sine egne mål. Krav om effektivisering og god budsjettstyring har låg grad av konsistens med desse måla.

Det vil seie at Oliver sin teori talar for at FD responderer med mindre grad av motstand på merknadar om styrkeproduksjon enn på merknadar om budsjett og styring. Det lyder ikkje omgåande logisk at FD skal respondera med mindre grad av motstand på «innblanding» i saker om styrkeproduksjon enn på merknadar om budsjett og styring. Oliver påstår ikkje at FD er mindre opptekne av styrkeproduksjon, men at ein organisasjon som FD vil protestera meir på merknadar om budsjett og styring, av di han ikkje finn desse forventingane rimelege eller viktige. Resultata mine støtter likevel ikkje Oliver sin teori i dette eksempelet. FD har innan emnegruppa for styrkeproduksjon vist ein grad av motstand på 5,43, mens tilsvarende tal for emnegruppa for budsjett og styring er 3,98. Det kan komma av at FD er meir negative til innblanding i saker som ligg kjerneverksemda nærare.

## 6.2.2 Andre forhold

Emne	Snittscore	Andel mrk
Intern kontroll	3,77	21 %
Styring	3,98	20 %
Materiellforvaltning	4,01	16 %
Framskaffing	4,58	20 %
Investering	5,32	16 %
Styrkeproduksjon	5,43	7 %

Tabell 16: Kor mykje motstand FD har vist per emnegruppe, og kor stor andel av RR sitt tekstvolum kvar emnegruppe utgjer.

Utanom at RR har skrive lite om styrkeproduksjon, er det ikkje stor variasjon i kor mykje RR har skrive om dei forskjellige emne-gruppene (prosentdel av merknadar, sjå tabell 16). I den grad det er meningsfylt å skilja mellom emna ut frå kor mykje RR har skrive om dei, så kan me sjå at FD viser minst motstand innan dei emna RR skriv mest om. Ei årsak til det kan vera at problema RR skriv mest

om er så store eller tydelege at FD ikkje ser noko poeng i å protestera. Delt opp i enkeltemne er det ingenting som tyder på at kor mykje RR skriv om kvart emne påverkar kor stor grad av motstand FD viser, jamfør tabell 9 og 12. Dei same tabellane viser at det heller ikkje er noko i resultata som tyder på at kor mykje RR skriv *per år* generelt påverkar kor aktiv motstand FD viser det året.

Rek.år	Tilsva	FMIN	Snittscore	Snittscore	RR skreiv mest om
2001	2002	Devold	2,32	3,88	Styring
2002	2003		4,88		Framskaffing
2003	2004		4,04		Intern kontroll
2004	2005		4,27		Styring
2005	2006	Strøm-Erichsen	4,42	4,47	Styring
2006	2007		5,13		Styring
2007	2008		4,41		Framskaffing
2008	2009		4,13		Investering
2009	2010	Faremo	4,43	4,18	Intern kontroll
2010	2011		3,86		Framskaffing
2011	2012	Eide	5,00	5,00	Materiellforvaltning
2012	2013	Strøm-Erichsen	4,25		Investering
2013	2014	Søreide	2,17	3,75	Styring
2014	2015		5,00		Investering
2015	2016		3,40		Intern kontroll
2016	2017		4,42		Intern kontroll

Tabell 17: Forsvarsministrar, grad av motstand og hovudemne hjå RR

Tabell 17 viser kven som var forsvarsminister kvart av åra i perioden eg har studert (Regjeringa, u.å.). Fyrste kolonne er året for rekneskapen, medan andre kolonne er året tilsvaret blei skrive. Tabellen viser altså kva forsvarsministrar som var ansvarleg for tilsvara. Ministrane frå Ap er markert med lys raud, ministrane frå Høgre med blå. Fjerde kolonne

viser gjennomsnittleg grad av motstand i tilsvara kvart år, mens femte kolonne viser snittet for kvar statsråd sine tilsva. Strøm-Erichsen sine to periodar er summert saman. Dei tre åra med høgast grad av motstand er markert med gult, dei tre åra med lågast grad av motstand er markert med grønt. Den siste kolonnen viser kva for eit emne RR skreiv mest om det året.

Både dei to åra der FD viser minst motstand (2,32 i 2001 og 2,17 i 2013) og det året FD viser mest motstand (5,13 i 2006), skreiv RR mest om budsjett og styring. Strøm-Erichsen svarte om rekneskapen 2006 på merknadar til ein rekneskap ho sjølv hadde ansvar for, mens Devold og Søreide (begge frå Høgre) om 01 og 13 svarte på merknadar til rekneskapar som statsrådar frå Arbeiderpartiet hadde ansvar for. Snittscore i år der tilsva er skrive av ein forsvarsminister frå eit anna parti enn forsvarsministeren som hadde ansvar for rekneskapen er 2,97, noko som er ein del lågare enn gjennomsnittet på 4,3. Det kan tyde på at statsrådene ikkje er like ivrige på å forsva «konkurrentane» sine. Det gjeld berre tre år av perioden min, så talgrunnlaget er tynt.

Alle forsvarsministrane i perioden har komme frå anten Høgre eller Arbeiderpartiet, og det ser ut til å vera forskjell på korleis dei møter merknadar frå RR, sjå tabell 17. Dei åra forsvarsministeren som skreiv tilsvaret var frå Høgre, er gjennomsnittleg grad av motstand 3,81, mens tilsvarende tal for Ap 4,43. Alle forsvarsministrane frå Ap viste større grad av motstand enn alle forsvarsministrane frå Høgre. Dette kan skuldast forskjellar i partikultur og tilhøyrse i Høgre og Ap.

I *Vanens makt : styringstradisjoner i Arbeiderpartiet* skriv Hege Skjeie (1999, s. 96) at Ap-regjeringar sitt arbeid krev godkjenningstempel på mange slags møterom – ikkje berre i stortingskomiteen og i stortingssalen, men òg i partiorgan som ikkje har eigne lokalar på Løvebakken. I dei fleste land er det nære band mellom fagforeiningane og arbeidarpartia (Gjerde, 2019). I Erling Borgen og NRK sin dokumentar om Einar Gerhardsen frå 2019, uttalar tidlegare leiar Stortingets kontroll- og konstitusjonskomité og mangeårig partisekretær i Ap, Martin Kolberg at «*I arbeiderbevegelsen er det viktig å være lojal mot de som har vært lojale mot deg*» (Norsk rikskringkasting, 2019).

Høgre vil som eit konservativt parti vera positivt innstilt til institusjonar som hegnar om eit fellesskap (Kolbeinstveit, 2017). Høgre har ikkje for vane å bruke partipisken på Stortinget



(Aftenposten, 2013), og ikkje same tradisjon for å organisera livet og samfunnet gjennom partiet som det arbeidarrørsla har. Det kan vera slik at folk i Arbeiderpartiet har sterkare lojalitet til partiet der folk i Høgre har sterkare lojalitet til statsinstitusjonane, inkludert Riksrevisjonen.

I følgje veljarundersøkinga frå 2013 (Statistisk sentralbyrå, 2014) hadde Høgre 43 prosents oppslutning og var desidert største parti bland sjølvstendig næringsdrivande. Der Arbeiderpartiet heilt frå namnet har teke parti med dei tilsette, kan Høgre seiast å tilhøyra eigarsida i større grad. Sjølv om revisorrolla har utvikla seg til ein «allmennhetens tillitsperson» (revl §1-2), representerer revisor framleis eigarinteressene, og skriv revisjonsmeldinga si til den revisjonspliktige sine eigarar. Dette gjeld òg for RR, som er utnemnt av, og rapporterer til, Stortinget. I Kongeriket Noreg er folket den naturlege parallellen til aksjonærane. Dei har vald representantar til Stortinget, slik aksjonærane har vald representantar til styret. Med parlamentarismen utgår regjeringa frå Stortinget (Stortinget, 2019), og motsvarer då leiinga, der dagleg leiar i utgangspunktet er tilsett av styret (asl §6-2(2)). Høgre har altså tilknyttinga til «eigarsida» til felles med RR.

I 2001 gjekk Høgre til val på slagordet «*skatt og skole*» (Dagsavisen, 2016), og er kjent for å vera meir opptekne av ansvarleg økonomisk politikk og lågt skattetrykk enn av velferdsleveranse. Arbeiderpartiet har tradisjonelt lagt større vekt på «output», staten sine leveransar av velferd til folket, enn på økonomistyring og lågast mogleg skattetrykk. Sjølv om forvaltningsrevisjon og fokus på «output» har blitt større dei siste åra (sjå kapittel 2.2), er det nok framleis ei utbreidd oppfatning om at RR bryr seg mest om budsjett og økonomistyring. Det kan gjera statsrådene frå Ap meir negativt innstilt enn statsrådene frå Høgre.

Desse omstenda er ikkje spesifikke for forsvarssektoren, og eg har ikkje funne noko som tyder på at denne samanhengen ikkje vil vera gyldig også for statsråder i andre departement.

Det er to tydelege avvik frå mønsteret. For 2002 viste Devold ein grad av motstand på 4,88, og Søreide nådde 5 for 2014. Årsaka til det kan vera at mønsteret er tilfeldig, og ikkje viser ein faktisk kausalsamheng. Eventuelt kan det ha vore faktorar som fell utanfor analysen min som påverka graden av motstand meir dei åra.

Rundt årsskiftet 2001/2002 gjekk norske styrker inn i Afghanistan (Forsvaret, u.å.). Dette innebar ei ny belastning og nye utfordringar for Forsvaret, så det er ikkje usannsynleg at det kan ha gjort både statsråd og departement mindre mottakelege for kritikk rundt – opplevd bagatellmessige – brot på framskaffingsregelverket. Rapporten frå 2014 (inkludert tilsvaret) er gradert, så berre ein mindre del er med i datamaterialet. Det kan ikkje utelatast at utvalet er skeivt, og at dei delane som har enda opp i den ugraderte delen viser ein grad av motstand som ikkje er representativ for heile tilsvaret. I tillegg gjaldt den ugraderte delen i hovudsak styrkeproduksjon – ved alvorlege manglar i Heimevernet – og merknadar om styrkeproduksjon har som tidlegare diskutert blitt møtt med stor grad av motstand frå FD.

Alle leiarane for riksrevisorkollegiet i perioden har òg komme frå Høgre og Ap. Gjennomsnittleg grad av motstand då Mørk-Eidem (Ap) var leiar var 3,75, men tilsvarende tal var 4,43 for Kosmo (Ap) og 3,75 for Foss (Høgre). Gjennomsnittleg grad av motstand dei åra leiaren for RR har vore frå same parti som forsvarsministeren, er 4,22. Når dei har vore frå forskjellige parti, har graden av motstand vore 3,88, som altså er lågare. Desse resultatane indikerer at det ikkje spelar noka rolle kva parti leiaren for riksrevisorkollegiet kjem frå, noko som styrker forventninga om at RR opptreer som eit nøytralt kontrollorgan.

Som nemnt i kapittel 5.1, kan eg ikkje nødvendigvis skilja mellom reelt samsvar slik Oliver legg i føya-strategien, og tilsynelatande samsvar som i unngå-strategien. Eg har gått ut frå at føya-strategien viser seg ved svar av typen «einig», «skal gjera» og «beklager», medan unngå-strategien viser seg ved svar av typen «fokus» (sjå tabell 6).

Den kombinasjonen av år og emne der FD har brukt mest «einig», «skal gjera» og «beklager» kontra «fokus» er om rekneskapsavlegginga i 2004. Dette skal ifølgje mi tolking visa *reelt* samsvar frå FD si side. I tilsvaret her skriv FD til dømes «*FD ser alvorlig på RRs merknader til regnskapet for FMO<sup>7</sup> i 2004*», «*Neste fase i Program Golf (LP 2) er planlagt å gi dataverktøy som letter arbeidet med å holde tilfredsstillende oversikt over inngåtte forpliktelser*» og «*Departementet er enig i at spesielt det uhjemlede merforbruket i 2004 representerer disposisjoner som ikke er i samsvar med Stortingets forutsetninger.*»

<sup>7</sup> Forsvarets militære organisasjon.

Kor stor del av rapporten RR nyttar til rekneskapsavlegging aukar frå 3 prosent i 2004 til 8 prosent i 2005, og held seg høgare enn 3 prosent heilt fram til 2011. Dette indikerer at FD ikkje har klart å løysa utfordringane, trass formuleringane som tyder på at det føyer seg. Om det skuldast at samsvaret ikkje er reelt, eller om det andre hindringar i vegen, kan me få ein indikasjon på gjennom å sjekka kva FD kommuniserer vidare til sin største underliggjande etat, Forsvaret. I iverksettingsbrevet for Forsvarets militære organisasjon for 2005 kjem FD tidleg inn på regnskapsproblematikken med: *«I den omstilling vi fortsetter i 2005, må vi ta med oss de erfaringene vi har fra 2003 og 2004. Spesielt gjelder dette anmerkningene Riksrevisjonen hadde til regnskapet for 2003»*. Vidare er det ingen eigne mål eller styringsparameter om rekneskapsavlegginga, men fleire tiltak under forskjellige mål.

Den motsette kombinasjonen av år og emne, der FD har brukt mest «fokus», kontra «einig», «skal gjera» og «beklager», er framskaffing i 2002. Dette året har departementet altså – ifølgje mi tolking – vist tilsynelatande samsvar i større grad. I tilsvaret her skriv FD til dømes *«Som følge av dette vil jeg følge opp dette området særskilt, og Forsvarsdepartementet vil rette fokus mot dette området inntil rutinene fungerer tilfredsstillende»* og *«Som del av Forsvarsdepartementets oppfølging vil også dette området bli overvåket nærmere»*. I 2002 fekk framskaffing 62 prosent av merksemda frå RR, eit tal som sank til 30 prosent i 2003. Dette indikerer at FD sitt «fokus» hadde god effekt. Framskaffing blir likevel det mest omtalte emnet i heile perioden, omtalt alle åra unnateke tre. I iverksettingsbrevet til Forsvarets militære organisasjon for 2003 kan eg ikkje sjå at framskaffing, innkjøp med vidare er nemnt i det heile tatt. Dette peikar i motsett retning, av at det fokuset FD hevdar å ha, ikkje er reelt.

Totalt sett er desse resultata uklare, og eg ser ikkje at det er grunnlag for å konkludera om kor vidt typane svar reflekterer forskjellen mellom tilsynelatande og reelt samsvar slik eg har lagt til grunn.

## 7. Avslutning

### 7.1 Konklusjon

Det kan synast merkeleg at ikkje forsvarssektoren maktar å retta opp i forhold som til dømes manglande dokumentasjon av driftsframskaffing og langdryge investeringsprosjekt, til trass for at RR peiker på dette år etter år. Gjennom mi utgreiing ynskja eg å tilføra ei auka forståing av kva som skjer i FD når RR kritiserer rekneskapen, og med det kva effekt Riksrevisjonen sitt arbeid har. Med utgangspunkt i dette, har eg søkt å svara på problemstillinga *”Korleis responderer Forsvarsdepartementet på merknadar frå Riksrevisjonen?”*

Det viktigaste funnet er at FD jamt over gjev uttrykk for ein moderat motstand mot korrigeringane frå RR. FD har vist størst grad av motstand innan emnet investering og styrkeproduksjon, medan motstanden er minst innan intern kontroll. Ein gjennomgang av Oliver sine predikatarar for FD sitt tilfelle kom fram til at FD mest sannsynleg kom til å respondera med moderat motstand. Mine resultat støtter altså Oliver sin teori i det store biletet. Når eg har gått meir i detalj, har treffsikkerheita ikkje vore like god. Til dømes tilseier ein av Oliver sine predikatarar at FD skal visa minst motstand mot merknadar om styrkeproduksjon, då det er eit emne der ein kan rekna med at forventningane til FD i stor grad er konsistente med FD sine interne mål. FD reagerer derimot med større grad av aktiv motstand på merknadar om styrkeproduksjon, enn på merknadar om til dømes budsjett og styring.

Eg finn òg at statsrådar frå Arbeiderpartiet responderer med større grad av aktiv motstand enn statsrådar frå Høgre. Dette meiner eg det er grunn til å tru at skuldast forskjellar i partikulturane og interessene til Arbeiderpartiet og Høgre. Det er derimot ingenting som tyder på at det spelar noka rolle kva parti leiaren for RR kjem frå.

## 7.2 Svakheiter ved studien

Olivers (1991) sin teori er generell, og blei ikkje nødvendigvis formulert for å passe mitt case. Eg har gjort visse tilpassingar til offentleg sektor, men det kan framleis vera at teorien har avgrensa gyldigheit, mellom anna for norske forhold, som eg ikkje har lukkast med å identifisera og eliminera.

Dei typane svar eg har vald til å representera ulike formar for respons kan vera meint heilt annleis enn eg trur. Korleis eg har vektlagt dei forskjellige typane svar på skalaen eg utvikla, kan òg avvika frå kor stor grad av motstand dei meiner å uttrykka. Sidan eg ikkje har kontrollert påstandane i tilsvara systematisk mot til dømes iverksettingsbrev vidare til etatane, har eg ikkje empiriske bevis for at handling har følgd ord. Orda i tilsvara kan i stor grad vera lausrive frå faktiske haldningar og handlingar i departementet. Eg fann ikkje kapasitet til å gjennomføra formelle intervju med relevante personar i RR og FD, så eg har støtta meg på uformelle samtalar. Det kunne vore nyttig å ha gjennomført skikkelege intervju, for å få stadfesta eller avkrefta mitt syn på kva måtar å formulera seg på betyr.

Eg har berre analysert 16 revisjonsrapportar, og nokre av dei inneheld lite informasjon. Eg har i liten grad sett til andre sektorar når eg har vurdert RR si påverking på Forsvaret, noko som kunne gjort oppgåva breiare, og gjeve større høve til å generalisera funna. Det kan tenkjast at eg har oversett informasjon som kunne vore nyttig for metodeutviklinga mi som følgje av at eg har vurdert ei kjelde feil når det gjeld kor relevant ho er. I tillegg kan det vera at eg ikkje har funne tidlegare studiar som kunne vore sentrale for oppgåva.

## 7.3 Vidare forskning

Eg har funne ut at FD viser ein moderat motstand mot Riksrevisjonen sine merknadar, og at mange emne går att i merknadane over mange år. Det reiser eit interessant spørsmål om kor reelt det FD skriv til RR er, og meir kunnskap om det ville kunne hjelpe oss å forstå den praktiske sida av FD sin respons. Å søkja å følgja merknadane heilt frå RR skriv om dei i revisjonsrapporten, til nye styringssignal når fram, eller ikkje når fram, til der problemet ligg, kunne gjeve nyttig informasjon om effektiv styring av offentleg sektor.

I 2001, i et avsnitt om avgangsstimulerande tiltak skriv FD: «*Departementet presiserer at det er et generelt problem at det på alle nivåer er manglende evne til å prioritere oppgaver.*».

Påstanden stemmer godt overeins med mitt eget inntrykk etter å ha jobba i forsvarssektoren, og med det eg har lese om forsvarssektoren spesielt og offentleg sektor generelt i samband med denne utgreiinga. Det ville vore veldig interessant å sjå nærmare på korleis norsk offentleg sektor eigentleg lukkast med å prioritere *ned* oppgåver og funksjonar. Det er ein nødvendig del av det å prioritera, men kan vera ekstra vanskeleg i offentleg sektor. Som masterstudent med avgrensa tid og ressursar måtte eg nettopp prioritere ned dette spørsmålet.

Ein annan interessant enkeltsetning frå tilsvara er frå 2003, og gjaldt lager: «*Her har hovedutfordringen i første rekke vært oppfølging av gjeldende direktiver, ikke mangel på retningslinjer*». Også i dette tilfellet gjev erfaring og lesing meg inntrykk av at problemet er generelt, og noko det ville vore nyttig å ha meir kunnskap om. FD skriv mykje i tilsvara, i heile perioden, om tiltak i form av nytt regelverk og endringar av regelverk.<sup>8</sup> Departementet skriv òg ein del om at det vil sjå til at regelverket blir følgd.<sup>9</sup> Det ville vore interessant å sjå nærare på kva som eigentleg blir endra når det kjem nye reglar, både i tekst og i praksis, og på kva som blir gjort for å implementera reglane.

<sup>8</sup> Desse kommentarane inngår i typane svar «har gjort» og «skal gjera».

<sup>9</sup> Den typen forsikringar går som regel inn i typen svar «fokus».

# Litteraturliste

Aldrich, H.E. & Pfeffer, J. (1976) Environments of Organizations. *Annual Review of Sociology*, vol 2, s. 79–105.

Asl. *Lov om aksjeselskaper*.

Aubert, V. & Alstad, B. (1972) *Det skjulte samfunn*. 2. utg., revidert av forfatteren. Oslo: Pax.

Bruun-Hansen, H. (2019) *Et styrket forsvar*. Forsvarssjefens fagmilitære råd 2019. Oslo: Forsvaret

Christensen, T., Lie, A. og Lægreid, P. (2008) Beyond New Public Management: Agencification and Regulatory Reform in Norway, *Financial Accountability & Management*, 24 (1), s. 15-30.

Christensen, T., Egeberg, M., Lægreid, P., Roness, P. G., Røvik, K. A. (2015) *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. 3. utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Covaleski, M.A. & Dirsmith, M.W. (1988) An Institutional Perspective on the Rise, Social Transformation, and Fall of a University Budget Category. *Administrative Science Quarterly*, 33 (4), s. 562–587.

Direktoratet for økonomistyring (2019) *Hva er mål- og resultatstyring?* Tilgjengeleg frå: <https://dfo.no/fagomrader/mal-og-resultatstyring/hva-er-mal-og-resultatstyring> (Henta: 09.07.2019)

Fallan, L. & Pettersen, I.J. (2010) Mål og mening? – Om styringsdilemmaer i offentlig sektor. *Praktisk økonomi & finans*, 2010 (01), s. 99–111.

Forsvaret (u.å.) *Operation Enduring Freedom (OEF) – I tjeneste for Norge*. Tilgjengeleg frå: <https://www.itjenestefornorge.no/operasjoner/operation-enduring-freedom-oef> (Henta: 28.10.2019)

Forsvarsdepartementet (2018) *Hovedtall grafikk*. Tilgjengeleg frå:

<https://www.regjeringen.no/no/tema/forsvar/innsikt/budsjett/budsjettgrafikk2019/hovedtall/id2613477/> (Henta: 04.11.2019)

Frøseth, A. M. (2014) Objektivt ansvar, i *Store norske leksikon*. Tilgjengeleg frå:

[https://snl.no/objektivt\\_ansvar](https://snl.no/objektivt_ansvar) (Henta: 08.10.2019)

Garvik, O. (2019) Høyre, i *Store norske leksikon*. Tilgjengeleg frå:

<https://snl.no/H%C3%B8yre> (Henta: 24.09.2019)

Gjerde, Å. B. (2019) Arbeiderbevegelse, i *Store norske leksikon*. Tilgjengeleg frå:

<https://snl.no/arbeiderbevegelse> (Henta: 11.09.2019)

Grl. *Kongeriket Noregs grunnlov*.

Græger, N. (2009) Norsk forsvarsdiskurs post-1990. Internasjonalisering og nasjonalt forsvar i nytt samspill. *Internasjonal Politikk*, 2009 (03), s. 350–379.

Grønmo, S. (2004) *Samfunnsvitenskaplige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.

Gultvedt, B. og Johnsen, A. B. (2005) Sparkes, VG, 19.01.2005. Tilgjengeleg frå:

<https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/KEyWe/sparkes> (Henta: 08.10.2019)

Gupta, A.K. & Lad, L.J. (1983) Industry Self-Regulation: An Economic, Organizational, and Political Analysis. *The Academy of Management Review*, 8 (3), s. 416–425.

Helliwell, J.F, Layard, R. og Sachs, J.D. (2018) *World Happiness Report*. Tilgjengeleg frå:

[https://s3.amazonaws.com/happiness-report/2018/WHR\\_web.pdf](https://s3.amazonaws.com/happiness-report/2018/WHR_web.pdf) (Henta: 08.10.2019)

INTOSAI (2019) *Fundamental Principles of Public-Sector Auditing*. ISSAI 100. Tilgjengeleg frå <https://www.intosai.org/documents/open-access> (Henta: 21. okt 2019)



Jentoft, M. (2019) – Jeg håper ikke dette vil skje med andre, *NRK*, 12.06.2019 Tilgjengeleg frå [https://www.nrk.no/urix/\\_-jeg-haper-ikke-dette-vil-skje-med-andre-1.14584245](https://www.nrk.no/urix/_-jeg-haper-ikke-dette-vil-skje-med-andre-1.14584245) (Henta: 15.11.2019)

Johnsen, B.H. og Pallesen, S. (2005) Personlighetens rolle i arbeidslivet, i Einarsen, S. og Skogstad, A. (red.) *Den dyktige medarbeider*. Bergen: Fagbokforlaget, s. 43.

Johnsen, Åge, J. (2010) Resultatstyringens mytologi : hvorfor bruker forvaltningen mål- og resultatstyring når dette er så omstridt? *Nordiske organisasjonsstudier*, 12 (1), s. 5-28.

Johnsen, Å. og Larsen, A. C. (2015) Mål- og resultatstyring i kommunene: Virkninger for produktivitet og effektivitet? *Nordiske Organisasjonsstudier*, 17(1), s. 31-61.

Kinander, M. (2012) Riksrevisjonen – vaktbikkje uten bånd?, *Civita-notat*, 2012 (9), Tilgjengeleg frå: <https://www.civita.no/publikasjon/nr-9-2012-riksrevisjonen-vaktbikkje-uten-band> (Henta: 15. juli 2019)

Kolbeinstveit, L. (2017) *Hva er konservatisme?* Tilgjengeleg frå: <https://www.civita.no/politisk-ordbok/hva-er-konservatisme> (Henta: 24.09.2019)

Melgård, M. (2013) - Regjeringen vil føre en streng, men rettferdig asylpolitikk, 05.11.13. Tilgjengeleg frå: <https://www.aftenposten.no/norge/politikk/i/e1364/regjeringen-vil-foere-en-streng-men-rettferdig-asylpolitikk> (Henta: 24.09.2019)

Monsen, N. (2014) Perioderegnskap for offentlige organisasjoner - En regnskapsteoretisk diskusjon. *Beta*, 2014 (02), s. 75–106.

NOU 2003:06. *Hva koster det? Bedre budsjettering og regnskapsføring i staten.*

NOU 2016:04 *Ny kommunelov.*

Norsk rikskringkasting (2019) *Einar - hele historien, Ep. 4.* [TV-dokumentar]. Tilgjengeleg frå: <https://tv.nrk.no/serie/einar-hele-historien> (Henta: 16.09.2019)

Nyeng, F. (2004) *Vitenskapsteori for økonomer*. Oslo: Abstrakt forlag.

Pfeffer, J. & Salancik, G.R. (1978) *The external control of organizations : a resource dependence perspective*, New York: Harper & Row.

Oliver, C., 1991. Strategic Responses to Institutional Processes. *The Academy of Management Review*, 16(1), pp.145–179.

Prop.nr. 73 S (2011-2012). *Et forsvar for vår tid*.

Prop. nr. 1 S (2018–2019). *Statsbudsjettet*.

Regjeringa (2019) *Tema: Forsvar*. Tilgjengeleg frå:

<https://www.regjeringen.no/no/tema/forsvar/id215/> (Henta: 04.10.2019)

Regjeringa (u.å.) *Norske regjeringer siden 1945*. Tilgjengeleg frå:

<https://www.regjeringen.no/no/om-regjeringa/tidligere-regjeringer-og-historie/sok-i-regjeringer-siden-1814/historiske-regjeringer/regjeringer/id438715/> (Henta: 04.11.2019)

Reichborn-Kjennerud, K. (2014) Auditee Strategies: An Investigation of Auditees' Reactions to the Norwegian State Audit Institution's Performance Audits. *International Journal of Public Administration*, 37 (10), s. 685-694.

Revl. *Lov om revisjon og revisorer*.

Riksrevisjonen (2018a) *Vår historie*. Tilgjengeleg frå: <https://www.riksrevisjonen.no/om-riksrevisjonen/historie/> (Henta: 24.07.2019)

Riksrevisjonen (2018b) *Slik jobber vi*. Tilgjengeleg frå: <https://www.riksrevisjonen.no/om-riksrevisjonen/slik-jobber-vi/> (Henta: 24.07.2019)

Ringdal, K. (2001) *Enhet og mangfold*. Bergen: Fagbokforlaget.

Saunders, M.N.K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2016) *Research methods for business students* 7. utg., Harlow: Pearson.

Skjeie, H., Graff, F. og Makt- og demokratiutredningen 1998-2003 (1999) *Vanens makt : styringstradisjoner i Arbeiderpartiet*. Oslo: Ad notam Gyldendal.

Statistisk Sentralbyrå (2014) *Stortingsvalget, velgerundersøkelsen, 2013*. Tilgjengeleg frå: <https://www.ssb.no/valg/statistikker/vund/hvert-4-aar/2014-03-13> (Henta: 24.09.2019)

Statistisk Sentralbyrå (2019a) *12623: Ansatte i staten, etter enhet. Årsgjennomsnitt 2016 – 2018*. Tilgjengeleg frå: <https://www.ssb.no/statbank/table/12623/tableViewLayout1/> (Henta: 04.10.2019)

Statistisk sentralbyrå (2019b) *Offentlig forvaltnings inntekter og utgifter*. Tilgjengeleg frå: <https://www.ssb.no/offentlig-sektor/statistikker/offinnut/kvartal> (Henta: 04.11.2019)

Stortinget (2019) *Parlamentarisme i praksis*. Tilgjengeleg frå: <https://www.stortinget.no/no/Stortinget-og-demokratiet/stortinget-undervisning/videregaende-skole/hva-er-parlamentarisme/> (Henta: 04.11.2019)

Strand, A. (2016) Et litt mykere Høyre, *Dagsavisen*, 08.09.16. Tilgjengeleg frå: <https://www.dagsavisen.no/debatt/et-litt-mykere-hoyre-1.775518> (Henta: 24.09.2019)

Svartdal, F. (2018) Respons, i *Store norske leksikon*. Tilgjengeleg frå: <https://snl.no/respons> (Henta: 18.09.2019)

## Revisjonsrapportar

Dok. nr. 1 (2002–2003). *Riksrevisjonens rapport om den årlige revisjon og kontroll for budsjettåret 2001*.

Dok. nr. 1 (2003–2004). *Riksrevisjonens rapport om den årlige revisjon og kontroll for budsjettåret 2002*.

Dok. nr. 1 (2004–2005). *Riksrevisjonens rapport om den årlige revisjon og kontroll for budsjettåret 2003.*

Dok. nr. 1 (2005–2006). *Riksrevisjonens rapport om den årlige revisjon og kontroll for budsjettåret 2004.*

Dok. nr. 1 (2006–2007). *Riksrevisjonens rapport om den årlige revisjon og kontroll for budsjettåret 2005.*

Dok. nr. 1 (2007–2008). *Riksrevisjonens rapport om den årlige revisjon og kontroll for budsjettåret 2006.*

Dok. nr. 1 (2008–2009). *Riksrevisjonens rapport om den årlige revisjon og kontroll for budsjettåret 2007.*

Dok. nr. 1 (2009–2010). *Riksrevisjonens rapport om den årlige revisjon og kontroll for budsjettåret 2008.*

Dok. nr. 1 (2010–2011). *Riksrevisjonens rapport om den årlige revisjon og kontroll for budsjettåret 2009.*

Dok. nr. 1 (2011–2012). *Riksrevisjonens rapport om den årlige revisjon og kontroll for budsjettåret 2010.*

Dok. nr. 1 (2012–2013). *Riksrevisjonens rapport om den årlige revisjon og kontroll for budsjettåret 2011.*

Dok. nr. 1 (2013–2014). *Riksrevisjonens rapport om den årlige revisjon og kontroll for budsjettåret 2012.*

Dok. nr. 1 (2014–2015). *Riksrevisjonens rapport om den årlige revisjon og kontroll for budsjettåret 2013.*

Dok. nr. 1 (2015–2016). *Riksrevisjonens rapport om den årlige revisjon og kontroll for budsjettåret 2014.*

Dok. nr. 1 (2016–2017). *Riksrevisjonens rapport om den årlige revisjon og kontroll for budsjettåret 2015.*

Dok. nr. 1 (2017–2018). *Riksrevisjonens rapport om den årlige revisjon og kontroll for budsjettåret 2016.*

# **Vedlegg**

**Vedlegg 1: Kodeskjema Riksrevisjonen, 1 side**

**Vedlegg 2: Data frå Riksrevisjonen, 11 sider**

**Vedlegg 3: Kodeskjema tilsvaer, 1 side**

**Vedlegg 4: Data frå tilsvaer, 10 sider**

[illegible]

År	Emne-kategori	Emne	Overskrift	Ord
2001	Budsjett og styring	Budsjett	Merutgifter og mindreinntekter (til decharge)	32
2001	Budsjett og styring	Personell	Avgangsstimulerende tiltak (til observasjon)	698
2001	Budsjett og styring	Styring	Riksrevisjonen bemerker:	121
2001	Budsjett og styring	Styring	Riksrevisjonen uttaler:	44
2001	Framskaffing	Framskaffing	Anskaffelser	77
2001	Intern kontroll	Intern kontroll	Voksenopplæringen	349
2001	Intern kontroll	Løn	Lønn	217
2001	Intern kontroll	Rekneskapsavlegginga	Regnskaps- og årsavslutning	132
2001	Materiellforvaltning	Materiellforvaltning	Lager	353
2002	Budsjett og styring	Budsjett	Merutgifter og mindreinntekter (til decharge)	32
2002	Framskaffing	Framskaffing	Anskaffelser	115
2002	Framskaffing	Framskaffing	Kjøp av konsulenttjenester	107
2002	Framskaffing	Framskaffing	Revisjon av anskaffelser ved Forsvarsbygg – regnskapet for 2002	309
2002	Framskaffing	Framskaffing	Riksrevisjonen bemerker:	54
2002	Framskaffing	Framskaffing	Riksrevisjonen uttaler:	51
2002	Intern kontroll	Løn	Lønn	243
2002	Materiellforvaltning	Materiellforvaltning	Lager	114
2003	Budsjett og styring	Budsjett	Merutgifter og mindreinntekter (til orientering)	32
2003	Budsjett og styring	Økonomistyring	Forsvarets økonomisystem	205
2003	Framskaffing	Framskaffing	Anskaffelser	386
2003	Framskaffing	Framskaffing	Driftsanskaffelser	64
2003	Intern kontroll	Intern kontroll	Inntekter	103
2003	Intern kontroll	Intern kontroll	Inntekter	50
2003	Intern kontroll	Løn	Lønn	375
2003	Intern kontroll	Rekneskapsavlegginga	Regnskap og årsavslutning	53
2003	Intern kontroll	Rekneskapsavlegginga	Riksrevisjonen bemerker:	31
2003	Materiellforvaltning	Horisontal samhandel	Horisontal samhandel (internfakturering)	49
2003	Materiellforvaltning	Materiellforvaltning	Lager	135
2004	Budsjett og styring	Budsjett	Budsjett – regnskap	582
2004	Budsjett og styring	Styring	Grunnleggende styringsprinsipper/ styringsdialogen	241
2004	Budsjett og styring	Styring	Instrukser	106

2004	Budsjett og styring	Styring	Oppsummering	43
2004	Budsjett og styring	Styring	St.prp. nr 1 (2003-2004) Forsvarsdepartementet	159
2004	Budsjett og styring	Styring	Styring, måloppnåelse og resultatrapportering til Stortinget i forhold til det årlige budsjett	62
2004	Budsjett og styring	Styring	Tildelingsbrev	233
2004	Budsjett og styring	Styring	Tiltaksliste for riksrevisjonssaker i FMO og FB	84
2004	Budsjett og styring	Styring	Virksomhetsplaner	183
2004	Budsjett og styring	Styring	Årsrapporter	387
2004	Budsjett og styring	Økonomistyring	Granskingsutvalget for økonomistyring i Hæren	173
2004	Budsjett og styring	Økonomistyring	RIKSREVISJONENS BEMERKNINGER	62
2004	Budsjett og styring	Økonomistyring	Riksrevisjonens bemerkninger (budsjett/regnskap)	83
2004	Framskaffing	Framskaffing	Anskaffelser	198
2004	Framskaffing	Framskaffing	RIKSREVISJONENS BEMERKNINGER	75
2004	Intern kontroll	Løn	Lønn	329
2004	Intern kontroll	Løn	RIKSREVISJONENS BEMERKNINGER	146
2004	Intern kontroll	Rekneskapsavlegginga	RIKSREVISJONENS BEMERKNINGER	84
2004	Intern kontroll	Rekneskapsavlegginga	RIKSREVISJONENS BEMERKNINGER	37
2004	Intern kontroll	Rekneskapsavlegginga	RIKSREVISJONENS BEMERKNINGER	33
2004	Investering	IT	RIKSREVISJONENS BEMERKNINGER	107
2004	Materiellforvaltning	Horisontal samhandel	Horisontal samhandel	377
2004	Materiellforvaltning	Horisontal samhandel	RIKSREVISJONENS BEMERKNINGER	112
2004	Materiellforvaltning	Materiellforvaltning	Lager	560
2004	Materiellforvaltning	Materiellforvaltning	RIKSREVISJONENS BEMERKNINGER	58
2005	Budsjett og styring	Budsjett	Budsjett – regnskap	28
2005	Budsjett og styring	Styring	Forsvarsdepartementets rapportering i St.prp. nr. 1	168
2005	Budsjett og styring	Styring	Forsvarsdepartementets styringsdialog med FMO	78
2005	Budsjett og styring	Styring	Riksrevisjonen uttaler	133
2005	Budsjett og styring	Styring	Riksrevisjonen uttaler	40
2005	Budsjett og styring	Styring	Skille mellom operativ virksomhet, styrkeproduksjon og logistikk	69
2005	Budsjett og styring	Økonomistyring	Prognoseverktøy	85
2005	Budsjett og styring	Økonomistyring	Riksrevisjonen uttaler	61
2005	Framskaffing	Fakturaflyt	Fakturaflyt	35
2005	Framskaffing	Framskaffing	Anskaffelser	180



2005	Framskaffing	Framskaffing	Forsvarsdepartementet	72
2005	Framskaffing	Framskaffing	Kontraktsystem	116
2005	Framskaffing	Framskaffing	Riksrevisjonen uttaler	103
2005	Intern kontroll	Løn	Lønnsutbetalinger	133
2005	Intern kontroll	Løn	Riksrevisjonen uttaler	21
2005	Intern kontroll	Rekneskapsavlegginga	1740 og 1760	65
2005	Intern kontroll	Rekneskapsavlegginga	Regnskapsavleggelsen	93
2005	Investering	Investering	Forsvarsdepartementets styring av investeringer	199
2005	Materiellforvaltning	Horisontal samhandel	Horisontal samhandel	165
2005	Materiellforvaltning	Horisontal samhandel	Horisontal samhandel	90
2005	Materiellforvaltning	Materiellforvaltning	Materiellforvaltningen	18
2005	Styrkeproduksjon	Operativt / styrkeprod.	Styrkeproduksjon, operativ virksomhet og logistikk	56
2006	Budsjett og styring	Budsjett	Budsjett – regnskap	19
2006	Budsjett og styring	Budsjett	Realistisk budsjettering	194
2006	Budsjett og styring	Personell	Ubalanse mellom oppdrag, tilgjengelige personellressurser og kompetanse	136
2006	Budsjett og styring	Styring	Riksrevisjonen uttaler	142
2006	Budsjett og styring	Styring	Riksrevisjonen uttaler	63
2006	Budsjett og styring	Styring	Riksrevisjonens bemerkninger	76
2006	Budsjett og styring	Styring	Riksrevisjonens bemerkninger	58
2006	Budsjett og styring	Styring	Riksrevisjonens bemerkninger	24
2006	Budsjett og styring	Økonomistyring	Forsvarsdepartementets oppfølging av tidligere rapporterte forhold	88
2006	Budsjett og styring	Økonomistyring	Mangler ved bruk av verktøy for økonomistyring og oppdragsrapportering	198
2006	Budsjett og styring	Økonomistyring	Riksrevisjonen uttaler (budsjett/regnskap)	55
2006	Budsjett og styring	Økonomistyring	Riksrevisjonens bemerkninger (budsjett/regnskap)	44
2006	Framskaffing	Fakturaflyt	Riksrevisjonen uttaler	97
2006	Framskaffing	Framskaffing	Forsvarsdepartementets oppfølging av tidligere rapporterte forhold	71
2006	Framskaffing	Framskaffing	Manglende materiellressurser	84
2006	Framskaffing	Framskaffing	Mangler ved anskaffelser	98
2006	Framskaffing	Framskaffing	Riksrevisjonen uttaler	144
2006	Framskaffing	Framskaffing	Riksrevisjonens bemerkninger	34
2006	Intern kontroll	Løn	Mangler og feil ved utbetaling av lønn og reiser	239
2006	Intern kontroll	Løn	Riksrevisjonen uttaler	70

2006	Intern kontroll	Løn	Riksrevisjonens bemerkninger	36
2006	Intern kontroll	Rekneskapsavlegginga	Gjennomføring av bevilgningsvedtak vedrørende balansering av drivstoffbehold	65
2006	Intern kontroll	Rekneskapsavlegginga	Mangler ved regnskapsavleggelsen	154
2006	Intern kontroll	Rekneskapsavlegginga	Riksrevisjonen uttaler	96
2006	Intern kontroll	Rekneskapsavlegginga	Riksrevisjonens bemerkninger	40
2006	Investering	Investering	Nye fregatter – bemanning og gjenkjøpsavtaler	238
2006	Materiellforvaltning	Horisontal samhandel	Kapittel 1740 Forsvarets logistikkorganisasjon (FLO)	89
2006	Materiellforvaltning	Materiellforvaltning	Mangler ved materiellforvaltningen	125
2006	Materiellforvaltning	Materiellforvaltning	Riksrevisjonen uttaler	85
2006	Materiellforvaltning	Materiellforvaltning	Riksrevisjonens bemerkninger	58
2007	Budsjett og styring	Budsjett	Budsjett – regnskap	25
2007	Budsjett og styring	Budsjett	Vesentlige mer-/mindreutgifter og mer-/ mindreinntekter	183
2007	Budsjett og styring	Styring	Prognoseverktøy	42
2007	Framskaffing	Fakturaflyt	Forsvaret	53
2007	Framskaffing	Fakturaflyt	Forsvaret	87
2007	Framskaffing	Fakturaflyt	Rettidig betaling	222
2007	Framskaffing	Framskaffing	Driftsanskaffelser	188
2007	Framskaffing	Framskaffing	Forsvaret	137
2007	Framskaffing	Framskaffing	Forsvaret	150
2007	Framskaffing	Framskaffing	Forsvarsbygg	91
2007	Framskaffing	Framskaffing	Forsvarsbygg	83
2007	Framskaffing	Framskaffing	Forsvarsdepartementet	94
2007	Framskaffing	Framskaffing	Forsvarsdepartementet	29
2007	Framskaffing	Framskaffing	Forsvarsdepartementet	65
2007	Framskaffing	Framskaffing	Kjøp av konsulenttenester ved utbyggingsprosjekter i Rena leir	192
2007	Intern kontroll	Løn	Lønn	116
2007	Intern kontroll	Rekneskapsavlegginga	Forsvaret	30
2007	Intern kontroll	Rekneskapsavlegginga	Forsvaret	116
2007	Intern kontroll	Rekneskapsavlegginga	Framskutte betalinger	83
2007	Investering	Investering	Investeringer	296
2007	Investering	Investering	Nye fregatter	355
2007	Investering	Investering	Nye fregatter – drifts- og testfase fram mot garantiutløpsdato	97

2007	Investering	Investering	Nye fregatter – drifts- og testfase fram mot garantiutløpsdato	52
2007	Materiellforvaltning	Materiellforvaltning	Forsvaret	27
2007	Materiellforvaltning	Materiellforvaltning	Forsvaret	106
2007	Materiellforvaltning	Materiellforvaltning	Materiellforvaltningen	257
2007	Styrkeproduksjon	Operativt / styrkeprod.	Styrkeproduksjon, operativ virksomhet og logistikk	194
2007	Styrkeproduksjon	Operativt / styrkeprod.	Styrkeproduksjon, operativ virksomhet og logistikk	29
2008	Budsjett og styring	Budsjett	Budsjett – regnskap	28
2008	Budsjett og styring	Budsjett	Vesentlig mindreforbruk på posten for større utstyrsanskaffelser og vedlikehold	197
2008	Budsjett og styring	Personell	Den særlige lønnsavtalen for flygere	56
2008	Budsjett og styring	Personell	Den særlige lønnsavtalen for flygere – praktiseringen	198
2008	Budsjett og styring	Personell	Den særlige lønnsavtalen for flygere – praktiseringen	82
2008	Budsjett og styring	Styring	Styring, måloppnåelse og resultatrapportering til Stortinget i forhold til det årlige budsjett	112
2008	Budsjett og styring	Styring	Styring, måloppnåelse og resultatrapportering til Stortinget i forhold til det årlige budsjett	52
2008	Budsjett og styring	Økonomistyring	Hjemmel for bruk av budsjettmidler	136
2008	Budsjett og styring	Økonomistyring	Hjemmel for bruk av budsjettmidler	56
2008	Budsjett og styring	Økonomistyring	Hjemmel for bruk av budsjettmidler	61
2008	Framskaffing	Fakturaflyt	Rettidig betaling	309
2008	Framskaffing	Fakturaflyt	Rettidig betaling	95
2008	Framskaffing	Fakturaflyt	Rettidig betaling	97
2008	Framskaffing	Framskaffing	Anskaffelser i Forsvarsbygg	152
2008	Framskaffing	Framskaffing	Drift og vedlikeholdsanskaffelser	66
2008	Framskaffing	Framskaffing	Drifts- og vedlikeholdsanskaffelser	52
2008	Framskaffing	Framskaffing	Drifts- og vedlikeholdsanskaffelser	51
2008	Framskaffing	Framskaffing	Driftsanskaffelser	121
2008	Framskaffing	Framskaffing	Driftsanskaffelser	69
2008	Framskaffing	Framskaffing	Driftsanskaffelser	43
2008	Framskaffing	Framskaffing	Kjøp av boenheter på Setermoen	43
2008	Framskaffing	Framskaffing	Kjøp av kvarter på Setermoen	214
2008	Framskaffing	Framskaffing	Kjøp og leie av boenheter på Setermoen	105
2008	Intern kontroll	Intern kontroll	Intern kontroll	275
2008	Intern kontroll	Intern kontroll	Intern kontroll	45
2008	Intern kontroll	Intern kontroll	Intern kontroll	199

2008	Intern kontroll	Løn	Lønnsposter i kapittel 179– norske styrker i utlandet	107
2008	Intern kontroll	Rekneskapsavlegginga	Bankkonti knyttet til FMS	57
2008	Intern kontroll	Rekneskapsavlegginga	Bankkonti knyttet til Foreign Military Sales	109
2008	Intern kontroll	Rekneskapsavlegginga	Bankkonti knyttet til Foreign Military Sales	99
2008	Intern kontroll	Rekneskapsavlegginga	Betaling før forfallsdato	186
2008	Intern kontroll	Rekneskapsavlegginga	Betaling før forfallsdato	97
2008	Intern kontroll	Rekneskapsavlegginga	Betaling før forfallsdato	86
2008	Intern kontroll	Rekneskapsavlegginga	Renteinntekter knyttet til NAMSA	31
2008	Intern kontroll	Rekneskapsavlegginga	Renteinntekter knyttet til NATO Maintenance and Supply Agency	130
2008	Intern kontroll	Rekneskapsavlegginga	Renteinntekter knyttet til NATO Maintenance and Supply Agency	56
2008	Investering	Investering	Investeringer	762
2008	Investering	Investering	Investeringer	251
2008	Investering	Investering	Investeringer	199
2008	Investering	IT	Forsvarets innføring av Økonomiprojektet FIF 2.0	563
2008	Investering	IT	Forsvarets innføring av Økonomiprojektet FIF 2.0	143
2008	Investering	IT	Forsvarets innføring av Økonomiprojektet FIF 2.0	180
2008	Materiellforvaltning	Materiellforvaltning	Materiellforvaltning	345
2008	Materiellforvaltning	Materiellforvaltning	Materiellforvaltning	123
2008	Materiellforvaltning	Materiellforvaltning	Materiellforvaltning	91
2008	Styrkeproduksjon	Operativt / styrkeprod.	Styrkeproduksjon	560
2008	Styrkeproduksjon	Operativt / styrkeprod.	Styrkeproduksjon	132
2008	Styrkeproduksjon	Operativt / styrkeprod.	Styrkeproduksjon	109
2009	Budsjett og styring	Budsjett	Budsjett – regnskap	28
2009	Budsjett og styring	Styring	Forhold vedrørende Forsvarets sanitet	56
2009	Framskaffing	Fakturaflyt	Rettidig betaling	193
2009	Framskaffing	Framskaffing	Driftsanskaffelser	331
2009	Framskaffing	Framskaffing	Driftsanskaffelser	111
2009	Framskaffing	Framskaffing	Driftsanskaffelser	99
2009	Framskaffing	Framskaffing	Forhold vedrørende Forsvarets sanitet	32
2009	Framskaffing	Framskaffing	Innleide konsulenter	750
2009	Framskaffing	Framskaffing	Innleide konsulenter	114
2009	Framskaffing	Framskaffing	Innleide konsulenter	113

2009	Intern kontroll	Intern kontroll	Forhold vedrørende Forsvarets sanitet	305
2009	Intern kontroll	Intern kontroll	Forhold vedrørende Forsvarets sanitet	99
2009	Intern kontroll	Intern kontroll	Forhold vedrørende Forsvarets sanitet	56
2009	Intern kontroll	Intern kontroll	Forsvarsbygg	106
2009	Intern kontroll	Intern kontroll	Intern kontroll	193
2009	Intern kontroll	Intern kontroll	Internkontroll	65
2009	Intern kontroll	Løn	Internkontroll – lønn	51
2009	Intern kontroll	Løn	Internkontroll – lønn	35
2009	Intern kontroll	Løn	Internkontroll – lønn	52
2009	Intern kontroll	Rekneskapsavlegginga	Bankkonti knyttet til Foreign Military Sales	162
2009	Intern kontroll	Rekneskapsavlegginga	Betaling før forfallsdato	145
2009	Intern kontroll	Rekneskapsavlegginga	Renteinntekter knyttet til NATO Maintenance and Supply Agency	75
2009	Intern kontroll	Sikkerheit	Informasjonssikkerhet	188
2009	Intern kontroll	Sikkerheit	Informasjonssikkerhet	83
2009	Intern kontroll	Sikkerheit	Informasjonssikkerhet	109
2009	Intern kontroll	Sikkerheit	Informasjonssikkerhet	66
2009	Intern kontroll	Sikkerheit	Informasjonssikkerhet	79
2009	Intern kontroll	Sikkerheit	Informasjonssikkerhet	97
2009	Intern kontroll	Sikkerheit	Informasjonssikkerhet	81
2009	Intern kontroll	Sikkerheit	Informasjonssikkerhet	94
2009	Intern kontroll	Sikkerheit	Informasjonssikkerhet	62
2009	Intern kontroll	Sikkerheit	Internkontroll	82
2009	Investering	Investering	Nye fregatter	314
2009	Investering	Investering	Nye fregatter	193
2009	Investering	Investering	Nye fregatter	31
2009	Investering	IT	Driftsstabilisering av økonomiprojektet FIF 2.0	368
2009	Investering	IT	Driftsstabilisering av økonomiprojektet FIF 2.0	162
2009	Investering	IT	Driftsstabilisering av økonomiprojektet FIF 2.0	135
2009	Materiellforvaltning	Eigedomsforvaltning	Vedlikehold av Forsvarets eiendom, bygg og anlegg	188
2009	Materiellforvaltning	Eigedomsforvaltning	Vedlikehold av Forsvarets eiendom, bygg og anlegg	46
2009	Materiellforvaltning	Eigedomsforvaltning	Vedlikehold av Forsvarets eiendom, bygg og anlegg	93
2009	Materiellforvaltning	Materiellforvaltning	Forhold vedrørende Forsvarets sanitet	56

2009	Materiellforvaltning	Materiellforvaltning	Materiellforvaltning	201
2009	Materiellforvaltning	Materiellforvaltning	Materiellforvaltning	114
2009	Materiellforvaltning	Materiellforvaltning	Materiellforvaltning	119
2009	Styrkeproduksjon	Operativt / styrkeprod.	Styrkeproduksjon	57
2009	Styrkeproduksjon	Operativt / styrkeprod.	Styrkeproduksjon – operativ virksomhet	523
2009	Styrkeproduksjon	Operativt / styrkeprod.	Styrkeproduksjon – operativ virksomhet	181
2009	Styrkeproduksjon	Operativt / styrkeprod.	Styrkeproduksjon – operativ virksomhet	197
2010	Budsjett og styring	Budsjett	Budsjett – regnskap	28
2010	Budsjett og styring	Styring	Etatsstyring av Forsvarsbygg	106
2010	Budsjett og styring	Styring	Etatsstyring av Forsvarsbygg	52
2010	Budsjett og styring	Styring	Etatsstyring av Forsvarsbygg	198
2010	Budsjett og styring	Styring	Norske militære avdelinger i Afghanistan	444
2010	Budsjett og styring	Styring	Virksomhetsstyring	211
2010	Budsjett og styring	Styring	Virksomhetsstyring	139
2010	Budsjett og styring	Styring	Virksomhetsstyring	112
2010	Budsjett og styring	Økonomistyring	Krav til effektivisering	74
2010	Budsjett og styring	Økonomistyring	Krav til effektivisering	62
2010	Budsjett og styring	Økonomistyring	Krav til effektivisering	95
2010	Framskaffing	Fakturaflyt	Rettidig betaling	133
2010	Framskaffing	Framskaffing	Anskaffelse av feltsykehus	116
2010	Framskaffing	Framskaffing	Anskaffelse av feltsykehus	231
2010	Framskaffing	Framskaffing	Anskaffelse og forvaltning av feltsykehus	698
2010	Framskaffing	Framskaffing	Driftsanskaffelser	66
2010	Framskaffing	Framskaffing	Driftsanskaffelser	76
2010	Framskaffing	Framskaffing	Driftsanskaffelser	29
2010	Framskaffing	Framskaffing	Driftsanskaffelser	95
2010	Framskaffing	Framskaffing	Forsvarets sanitet	127
2010	Framskaffing	Framskaffing	Forsvarsbygg	163
2010	Intern kontroll	Løn	Intern kontroll, lønn	32
2010	Intern kontroll	Rekneskapsavlegginga	Bankkonti knyttet til Foreign Military Sales	150
2010	Intern kontroll	Rekneskapsavlegginga	Betaling før forfallsdato	28
2010	Intern kontroll	Rekneskapsavlegginga	Regnskaps- og årsavslutning – betaling før forfallsdato	176

2010	Intern kontroll	Rekneskapsavlegginga	Regnskaps- og årsavslutning – betaling før forfallsdato	69
2010	Intern kontroll	Rekneskapsavlegginga	Regnskaps- og årsavslutning – betaling før forfallsdato	41
2010	Intern kontroll	Sikkerheit	Informasjonssikkerhet	174
2010	Intern kontroll	Sikkerheit	Informasjonssikkerhet	48
2010	Intern kontroll	Sikkerheit	Informasjonssikkerhet	138
2010	Intern kontroll	Sikkerheit	Informasjonssikkerhet	60
2010	Investering	Investering	Forsinkelser i investeringsprosjekter	132
2010	Investering	Investering	Forsinkelser i investeringsprosjekter	34
2010	Investering	Investering	Forsinkelser i investeringsprosjekter	88
2010	Investering	Investering	Nye fregatter	305
2010	Investering	IT	Driftsstabilitet av Økonomiprojektet (FIF 2.0)	71
2010	Investering	IT	LOS-programmet	282
2010	Investering	IT	LOS-programmet	70
2010	Investering	IT	LOS-programmet	171
2010	Materiellforvaltning	Eigedomsforvaltning	Forvaltning av forsvarssektorens eiendom, bygg og anlegg	541
2010	Materiellforvaltning	Eigedomsforvaltning	Forvaltning av forsvarssektorens eiendom, bygg og anlegg	124
2010	Materiellforvaltning	Eigedomsforvaltning	Forvaltning av forsvarssektorens eiendom, bygg og anlegg	235
2010	Materiellforvaltning	Eigedomsforvaltning	Vedlikehold av forsvarssektorens eiendom, bygg og anlegg	107
2010	Materiellforvaltning	Materiellforvaltning	Forsvarets sanitet	128
2010	Materiellforvaltning	Materiellforvaltning	Materiellforvaltning	110
2010	Materiellforvaltning	Materiellforvaltning	Materiellforvaltning	92
2010	Materiellforvaltning	Materiellforvaltning	Materiellforvaltning	45
2010	Materiellforvaltning	Materiellforvaltning	Materiellforvaltning	112
2010	Styrkeproduksjon	Operativt / styrkeprod.	Styrkeproduksjon	57
2010	Styrkeproduksjon	Operativt / styrkeprod.	Styrkeproduksjon – operativ virksomhet	106
2010	Styrkeproduksjon	Operativt / styrkeprod.	Styrkeproduksjon – operativ virksomhet	100
2010	Styrkeproduksjon	Operativt / styrkeprod.	Styrkeproduksjon og operativ virksomhet	412
2011	Budsjett og styring	Budsjett	Budsjett – regnskap	28
2011	Budsjett og styring	Styring	Etatsstyring av Forsvarsbygg	67
2011	Budsjett og styring	Styring	Styring, måloppnåelse og resultatrapportering til Stortinget i forhold til det årlige budsjett	13
2011	Budsjett og styring	Styring	Virksomhetsstyring	293
2011	Budsjett og styring	Styring	Virksomhetsstyring	95

2011	Budsjett og styring	Økonomistyring	Krav til effektivisering	18
2011	Framskaffing	Framskaffing	Anskaffelse av feltskykehus	210
2011	Framskaffing	Framskaffing	Anskaffelser	192
2011	Framskaffing	Framskaffing	Anskaffelser	77
2011	Framskaffing	Framskaffing	Driftsanskaffelser	138
2011	Intern kontroll	Rekneskapsavlegginga	Regnskaps- og årsavslutning – betaling før forfallsdato	98
2011	Intern kontroll	Sikkerheit	Informasjonssikkerhet	49
2011	Investering	Investering	Forsinkelser i investeringsprosjekter	186
2011	Investering	Investering	Forsinkelser i investeringsprosjekter	156
2011	Investering	Investering	Forsinkelser i investeringsprosjekter	55
2011	Investering	Investering	Forsinkelser i investeringsprosjekter	126
2011	Investering	Investering	Nye fregatter	224
2011	Investering	Investering	Nye fregatter	107
2011	Investering	Investering	Nye fregatter	152
2011	Investering	IT	Bruk av FIF 2.0 i Forsvaret	290
2011	Investering	IT	Bruk av FIF 2.0 i Forsvaret	73
2011	Investering	IT	Bruk av FIF 2.0 i Forsvaret	222
2011	Investering	IT	LOS-programmet	74
2011	Materiellforvaltning	Eigedomsforvaltning	Forvaltning av forsvarssektorens eiendom, bygg og anlegg	196
2011	Materiellforvaltning	Materiellforvaltning	Anskaffelser	572
2011	Materiellforvaltning	Materiellforvaltning	Materiellforvaltning	413
2011	Materiellforvaltning	Materiellforvaltning	Materiellforvaltning	146
2011	Materiellforvaltning	Materiellforvaltning	Materiellforvaltning	151
2011	Materiellforvaltning	Materiellforvaltning	Materiellforvaltning	211
2011	Styrkeproduksjon	Operativt / styrkeprod.	Styrkeproduksjon og operativ virksomhet	338
2011	Styrkeproduksjon	Operativt / styrkeprod.	Styrkeproduksjon og operativ virksomhet	114
2011	Styrkeproduksjon	Operativt / styrkeprod.	Styrkeproduksjon og operativ virksomhet	119
2011	Styrkeproduksjon	Operativt / styrkeprod.	Styrkeproduksjon og operativ virksomhet	141
2012	Intern kontroll	Rekneskapsavlegginga	Brudd på bevilgningsreglementet i Forsvaret	179
2012	Investering	IT	Redusert omfang og betydelig forsinkelse i LOS-programmet	262
2012	Materiellforvaltning	Materiellforvaltning	Mangelfull materiellforvaltning i Forsvaret	125
2013	Budsjett og styring	Styring	Svikt i kontrollen av bruk av overtid i forsvarssektoren	307



2013	Intern kontroll	Sikkerheit	Svakheter ved tilgangsstyringen i sentrale forvaltningssystemer i Forsvaret	253
2014	Budsjett og styring	Styring	Hovedfunn og utviklingstrekk	38
2014	Budsjett og styring	Styring	Riksrevisjonens merknader	60
2014	Framskaffing	Framskaffing	Hovedfunn og utviklingstrekk	61
2014	Intern kontroll	Sikkerheit	Hovedfunn og utviklingstrekk	66
2014	Investering	IT	Hovedfunn og utviklingstrekk	165
2015	Framskaffing	Framskaffing	Hovedfunn og utviklingstrekk	60
2015	Intern kontroll	Rekneskapsavlegginga	Hovedfunn og utviklingstrekk	45
2015	Intern kontroll	Sikkerheit	Hovedfunn og utviklingstrekk	63
2015	Intern kontroll	Sikkerheit	Riksrevisjonen sluttmerknad	51
2015	Intern kontroll	Sikkerheit	Riksrevisjonens merknader	284
2015	Materiellforvaltning	Materiellforvaltning	Hovedfunn og utviklingstrekk (avhending)	132
2016	Budsjett og styring	Personell	Forsvarsdepartementets manglende tilrettelegging ved innføring av allmenn v	513
2016	Budsjett og styring	Personell	Forsvarsdepartementets manglende tilrettelegging ved innføring av allmenn v	88
2016	Intern kontroll	Rekneskapsavlegginga	Riksrevisjonen kan ikke uttale seg om årsregnskapene til Forsvaret og Forsvars	541
2016	Intern kontroll	Rekneskapsavlegginga	Riksrevisjonen kan ikke uttale seg om årsregnskapene til Forsvaret og Forsvars	92

Type svar	Stikkord	01	02	03	04	05	06	07	08
Einig	Direkte eller litt indirekte. Erkjenner. Bekrefte. Vedgår.								
Skal gjera	Kartlegge, gjennomgå, opplæring, ny instruks, tiltak								
Beklager	Ikke tilfreds, beklager, tar alvorlig, uheldig								
Har gjort	Tilsvarende til "skal gjera", men omtalt som noko som er fullført eller i gang.								
Forklaring	Kvifor/korleis det gjekk galt								
Fokus	Trykk, arbeid, følge opp, prioritet, forventer, mål, bevisstgjøring, føringer, pålegger å følge reglene,								
Skryt	Fornøyd med situasjonen, situasjonen er bedret.								
Innvendingar	Direkte eller litt indirekte. Det har ikke gått galt.								

Vekt på hovudbudskapet i avsnittet, utan å ignorera resten.

Type svar	Stikkord	09	10	11	12	13	14	15	16
Einig	Direkte eller litt indirekte. Erkjenner. Bekrefte. Vedgår.								
Skal gjera	Kartlegge, gjennomgå, opplæring, ny instruks, tiltak								
Beklager	Ikke tilfreds, beklager, tar alvorlig, uheldig								
Har gjort	Tilsvarende til "skal gjera", men omtalt som noko som er fullført eller i gang.								
Forklaring	Kvifor/korleis det gjekk galt								
Fokus	Trykk, arbeid, følge opp, prioritet, forventer, mål, bevisstgjøring, føringer, pålegger å følge reglene,								
Skryt	Fornøyd med situasjonen, situasjonen er bedret.								
Innvendingar	Direkte eller litt indirekte. Det har ikke gått galt.								

Vekt på hovudbudskapet i avsnittet, utan å ignorera resten.

Avsnitt	Einig	Skal gjera	Beklager	Har gjort	Forklaring	Fokus	Innvending	Skryt	Emne	Overskrift
01.01				x					Personell	Avgangsstimulerende tiltak
01.02			x			x			Rekneskapsavlegginga	Forsvarets regnskap for 2001
01.03	x	x	x			x			Løn	Lønn
01.04		x	x						Materiellforvaltning	Lager
01.05		x							Rekneskapsavlegginga	Regnskaps- og årsavslutning
01.06		x			x				Rekneskapsavlegginga	Regnskaps- og årsavslutning
01.07	x	x							Intern kontroll	Voksenopplæringen
02.01	x								Løn	Lønn
02.02				x	x				Løn	Lønn
02.03				x	x				Løn	Lønn
02.04				x					Løn	Lønn
02.05						x			Løn	Lønn
02.06						x			Framskaffing	Anskaffelser
02.07						x	x		Framskaffing	Anskaffelser
02.08						x			Framskaffing	Anskaffelser
02.09				x		x			Framskaffing	Kjøp av konsulenttenester
02.10				x					Framskaffing	Kjøp av konsulenttenester
02.11						x			Framskaffing	Kjøp av konsulenttenester
02.12		x							Framskaffing	Kjøp av konsulenttenester
02.13					x	x			Framskaffing	Kjøp av konsulenttenester
02.14	x							x	Materiellforvaltning	Lager
02.15					x			x	Materiellforvaltning	Lager
02.16								x	Materiellforvaltning	Lager
02.17	x								Framskaffing	Anskaffelser ved Forsvarsbygg
02.18				x		x			Framskaffing	Anskaffelser ved Forsvarsbygg
03.01	x		x						Rekneskapsavlegginga	Bakgrunn
03.02					x				IT	Bakgrunn
03.03		x		x					Rekneskapsavlegginga	Bakgrunn
03.04						x			Personell	Bakgrunn
03.05					x				Økonomistyring	Forsvarets økonomisystem
03.06					x				Økonomistyring	Forsvarets økonomisystem
03.07			x	x					Økonomistyring	Forsvarets økonomisystem
03.08			x					x	Økonomistyring	Forsvarets økonomisystem
03.09		x		x		x			Økonomistyring	Forsvarets økonomisystem
03.10				x					Økonomistyring	Forsvarets økonomisystem
03.11			x			x		x	Rekneskapsavlegginga	Generelt om regnskapet

03.12		x							Rekneskapsavlegginga	Generelt om regnskapet
03.13						x			Personell	Generelt om regnskapet
03.14		x		x				x	Fakturaflyt	Generelt om regnskapet
03.15					x			x	Løn	Lønn
03.16		x		x				x	Løn	Lønn
03.17				x					Løn	Lønn
03.18		x		x					Intern kontroll	Inntekter
03.19		x		x					Horisontal samhandel	Horisontal samhandel
03.20							x		Framskaffing	Anskaffelser
03.21				x		x			Framskaffing	Anskaffelser
03.22		x		x					Framskaffing	Anskaffelser
03.23							x		Framskaffing	Anskaffelser
03.24							x		Framskaffing	Anskaffelser
03.25				x					Framskaffing	Anskaffelser
03.26		x							Framskaffing	Anskaffelser
03.27			x					x	Framskaffing	Anskaffelser
03.28			x		x				Materiellforvaltning	Lager
03.29		x				x			Materiellforvaltning	Lager
03.30		x							Materiellforvaltning	Lager
03.31				x					Økonomistyring	Forsvarsbyggs regnskap for 2003
03.32		x							Rekneskapsavlegginga	Regnskap og årsavslutning
03.33				x					Framskaffing	Driftsanskaffelser
03.34		x		x					Intern kontroll	Inntekter
03.35				x					Intern kontroll	Inntekter
03.36						x		x	Økonomistyring	Forsvarsbyggs regnskap for 2003
04.01		x						x	Rekneskapsavlegginga	Innledning
04.02	x		x					x	Rekneskapsavlegginga	Forsvarets regnskap
04.03		x						x	Rekneskapsavlegginga	Forsvarets regnskap
04.04		x							Rekneskapsavlegginga	Forsvarets regnskap
04.05					x				Rekneskapsavlegginga	Forsvarets regnskap
04.06				x					Rekneskapsavlegginga	Forsvarets regnskap
04.07		x		x		x		x	Rekneskapsavlegginga	Forsvarets regnskap
04.08	x								Rekneskapsavlegginga	Forsvarets regnskap
04.09		x	x		x				Budsjett	Merutgifter i 2004
04.10		x				x			Budsjett	Tiltak for å bedre budsjettstyringen og i
04.11						x			Budsjett	Tiltak for å bedre budsjettstyringen og i
04.12						x			Budsjett	Tiltak for å bedre budsjettstyringen og i

04.13		x						Budsjett	Tiltak for å bedre budsjettstyringen og i
04.14		x		x				Budsjett	Tiltak for å bedre budsjettstyringen og i
04.15		x						Budsjett	Tiltak for å bedre budsjettstyringen og i
04.16				x				Budsjett	Tiltak for å bedre budsjettstyringen og i
04.17		x		x				Budsjett	Tiltak for å bedre budsjettstyringen og i
04.18		x		x				Budsjett	Tiltak for å bedre budsjettstyringen og i
04.19					x			Budsjett	Tiltak for å bedre budsjettstyringen og i
04.20		x		x				Budsjett	Tiltak for å bedre budsjettstyringen og i
04.21	x				x			Investering	Inngåtte forpliktelser
04.22		x		x				Rekneskapsavlegginga	Inngående/utgående balanse
04.23							x	Rekneskapsavlegginga	Inngående/utgående balanse
04.24		x					x	IT	Randsystemene
04.25						x		IT	Randsystemene
04.26		x				x		IT	Stamdata
04.27		x		x				IT	Stamdata
04.28				x			x	IT	Stamdata
04.29						x		IT	Stamdata
04.30				x			x	Intern kontroll	Intern kontroll på lønnsområdet
04.31	x				x			Intern kontroll	Intern kontroll på lønnsområdet
04.32				x	x			Intern kontroll	Intern kontroll på lønnsområdet
04.33							x	Løn	Avstemming på lønnsområdet
04.34				x				Løn	Avstemming på lønnsområdet
04.35		x						Løn	Avstemming på lønnsområdet
04.36	x							Framskaffing	Anskaffelser
04.37						x		Framskaffing	Anskaffelser
04.38							x	Framskaffing	Anskaffelser
04.39		x		x			x	Framskaffing	Anskaffelser
04.40				x			x	Horizontal samhandel	Horizontal samhandel
04.41				x			x	Horizontal samhandel	Horizontal samhandel
04.42		x						Horizontal samhandel	Horizontal samhandel
04.43					x		x	Horizontal samhandel	Horizontal samhandel
04.44	x							Horizontal samhandel	Horizontal samhandel
04.45		x						Horizontal samhandel	Horizontal samhandel
04.46					x		x	Horizontal samhandel	Horizontal samhandel
04.47				x				Horizontal samhandel	Horizontal samhandel
04.48							x	Horizontal samhandel	Horizontal samhandel
04.49				x				Horizontal samhandel	Horizontal samhandel

04.50		x	x				x	Materiellforvaltning	Materiellforvaltningen i utenlandsoper
04.51						x		Materiellforvaltning	Materiellforvaltningen i utenlandsoper
04.52							x	Materiellforvaltning	Materiellforvaltningen i utenlandsoper
04.53			x	x			x	Materiellforvaltning	Materiellforvaltningen i utenlandsoper
04.54		x			x	x		Styring	Avslutning
04.55					x	x	x	Økonomistyring	Avslutning
05.03						x		Styring	Styring, måloppnåelse og rapportering
05.04				x		x		Styring	Styring, måloppnåelse og rapportering
05.05				x		x		Styring	Skille mellom operativ virksomhet, styr
05.06		x						Styring	Skille mellom operativ virksomhet, styr
05.07						x		Investering	Forsvarsdepartementets styring av inv
05.08				x		x		Investering	Forsvarsdepartementets styring av inv
05.09				x			x	Investering	Forsvarsdepartementets styring av inv
05.10							x	Investering	Forsvarsdepartementets styring av inv
05.11							x	Operativt / styrkeprod.	Operativ evne
05.12	x				x			Operativt / styrkeprod.	Operativ evne
05.13		x					x	Operativt / styrkeprod.	Operativ evne
05.14								Operativt / styrkeprod.	Operativ evne
05.15				x				Operativt / styrkeprod.	Operativ evne
05.16							x	Operativt / styrkeprod.	Operativ evne
05.17		x			x			Personell	Rekruttering
05.18		x				x		Rekneskapsavlegginga	Bevilgningsreglementet
05.19		x						Økonomistyring	Virksomhets- og økonomistyring
05.20				x				Økonomistyring	Forsvarssjefens direktiv for virksomhet
05.21		x						IT	Økonomiprojektet
05.22		x						IT	Økonomiprojektet
05.23		x				x		Personell	Kompetanse
05.24						x		Personell	Kompetanse
05.25				x			x	Økonomistyring	Prognoser
05.26		x		x				Økonomistyring	Prognoser
05.27		x		x				Løn	Regnskap og lønn
05.28				x				Løn	Feilutbetaling av lønn
05.29				x				Løn	Feilutbetaling av lønn
05.30							x	Løn	Personalmedarbeiders mulighet til å re
05.31				x			x	Fakturaflyt	Inngående faktura
05.32				x				Horisontal samhandel	Horisontal samhandel
05.33					x			Horisontal samhandel	Horisontal samhandel

05.34		x							Horisontal samhandel	Horisontal samhandel
05.35								x	Framskaffing	Anskaffelser
05.36									Framskaffing	Anskaffelser
05.37		x					x		Materiellforvaltning	Materiellforvaltning
05.38		x	x				x		Materiellforvaltning	Materiellforvaltning
05.39							x		Materiellforvaltning	Materiellforvaltning
05.40				x					Materiellforvaltning	Materiellforvaltning
05.41		x							Materiellforvaltning	Materiellforvaltning
06.04							x		Budsjett	Realistisk budsjettering
06.05			x		x				Budsjett	Realistisk budsjettering
06.06		x		x					Budsjett	Realistisk budsjettering
06.07						x			Horisontal samhandel	Kapittel 1740 Forsvarets logistikkorgan
06.08					x		x		Rekneskapsavlegginga	Bevilgningsvedtak vedrørende balanse
06.09							x		Investering	Nye fregatter – bemanning og gjenkjøp
06.10		x					x		Investering	Nye fregatter – bemanning og gjenkjøp
06.11								x	Investering	Nye fregatter – bemanning og gjenkjøp
06.12						x	x		Investering	Terminering av investeringsprosjekter
06.13							x		Styring	Styringsdialogen mellom Forsvarsdepa
06.14					x				Personell	Ubalanse mellom oppdrag, tilgjengelige
06.15		x							Personell	Ubalanse mellom oppdrag, tilgjengelige
06.16									Personell	Ubalanse mellom oppdrag, tilgjengelige
06.17				x		x			Materiellforvaltning	Manglende materielltilgjengelighet
06.18				x					Materiellforvaltning	Manglende materielltilgjengelighet
06.19		x							Økonomistyring	Mangler ved bruk av verktøy for økonom
06.20				x		x			Økonomistyring	Mangler ved bruk av verktøy for økonom
06.21						x			Økonomistyring	Mangler ved bruk av verktøy for økonom
06.22								x	Økonomistyring	Mangler ved bruk av verktøy for økonom
06.23			x			x			Materiellforvaltning	Mangler ved materiellforvaltningen
06.24					x				Materiellforvaltning	Mangler ved materiellforvaltningen
06.25				x					Materiellforvaltning	Mangler ved materiellforvaltningen
06.26		x							Materiellforvaltning	Mangler ved materiellforvaltningen
06.27				x					Personell	Kompetanse, holdninger, etikk og ledel
06.28		x				x			Personell	Kompetanse, holdninger, etikk og ledel
06.29				x		x			Personell	Kompetanse, holdninger, etikk og ledel
06.30	x								Framskaffing	Mangler ved anskaffelser
06.31							x		Framskaffing	Mangler ved anskaffelser
06.32	x					x			Framskaffing	Mangler ved anskaffelser



06.33						x		Framskaffing	Mangler ved anskaffelser
06.34			x					Løn	Mangler og feil ved utbetaling av lønn
06.35					x			Løn	Mangler og feil ved utbetaling av lønn
06.36			x					Løn	Mangler og feil ved utbetaling av lønn
06.37			x					Løn	Mangler og feil ved utbetaling av lønn
06.38			x					Løn	Mangler og feil ved utbetaling av lønn
06.39					x		x	Rekneskapsavlegginga	Mangler ved regnskapsavleggelsen
06.40						x		Rekneskapsavlegginga	Mangler ved regnskapsavleggelsen
06.41					x			Rekneskapsavlegginga	Mangler ved regnskapsavleggelsen
07.03		x	x				x	Budsjett	Vesentlige mer-/mindreutgifter og mer
07.04						x		Budsjett	Vesentlige mer-/mindreutgifter og mer
07.05	x							Budsjett	Vesentlige mer-/mindreutgifter og mer
07.06							x	Løn	Forsvarets lønnsområde
07.07					x			Løn	Forsvarets lønnsområde
07.08				x				Investering	Nye fregatter – drifts- og testfase frem
07.09				x				Investering	Nye fregatter – drifts- og testfase frem
07.10						x		Investering	Nye fregatter – drifts- og testfase frem
07.11			x					Framskaffing	Forsvarsdepartementet
07.12				x				Budsjett	Ubalanse oppdrag – ressurser
07.13				x				Budsjett	Ubalanse oppdrag – ressurser
07.14				x				Budsjett	Ubalanse oppdrag – ressurser
07.15			x					Framskaffing	Rammeavtaler
07.16		x						Framskaffing	Rammeavtaler
07.17	x		x					Materiellforvaltning	Materiellforvaltning
07.18					x			Materiellforvaltning	Materiellforvaltning
07.19			x					Materiellforvaltning	Materiellforvaltning
07.20		x	x					Materiellforvaltning	Materiellforvaltning
07.21			x		x			Materiellforvaltning	Materiellforvaltning
07.22						x		Investering	Prosjekt 6027 – Nytt sjømålsmissil
07.23						x		Investering	Prosjekt 6027 – Nytt sjømålsmissil
07.24		x	x					Framskaffing	Omdefinering av anskaffelser fra drift t
07.25						x		Framskaffing	Omdefinering av anskaffelser fra drift t
07.26	x		x					Framskaffing	Habilitet
07.27		x					x	Fakturaflyt	Fakturaflyt
07.28			x					Fakturaflyt	Fakturaflyt
07.29		x	x					Fakturaflyt	Fakturaflyt
07.30					x			Rekneskapsavlegginga	Betaling før forfallsdato

07.31	x							Framskaffing	Forsvarsbygg
07.32				x				Framskaffing	Forsvarsbygg
08.04		x	x			x		Styring	Styring, måloppnåelse og resultattrapp
08.05			x			x		Styring	Styring, måloppnåelse og resultattrapp
08.06		x						Løn	Lønnsposter i kapittel 1792 – norsl
08.07	x		x	x		x		Framskaffing	Anskaffelser i Forsvarsbygg
08.08		x					x	Operativt / styrkeprod.	Styrkeproduksjon
08.09					x		x	Operativt / styrkeprod.	Styrkeproduksjon
08.10		x						Operativt / styrkeprod.	Styrkeproduksjon
08.11							x	Operativt / styrkeprod.	Styrkeproduksjon
08.12				x				Operativt / styrkeprod.	Styrkeproduksjon
08.13							x	Operativt / styrkeprod.	Styrkeproduksjon
08.14							x	Operativt / styrkeprod.	Styrkeproduksjon
08.15			x				x	IT	FIF 2.0
08.16	x	x			x			IT	FIF 2.0
08.17						x	x	Framskaffing	Driftsanskaffelser
08.18			x			x		Materiellforvaltning	Materiellforvaltning
08.19	x	x			x			Materiellforvaltning	Materiellforvaltning
08.20	x							Materiellforvaltning	Materiellforvaltning
08.21	x							Materiellforvaltning	Materiellforvaltning
08.22					x		x	Investeringsprosjekt	Nye fregatter
08.23							x	Investeringsprosjekt	Nye fregatter
08.24					x			IT	Økonomiprojektet FIF 2.0
08.25							x	Investeringsprosjekt	Øvrige investeringsprosjekter
08.26				x				Investeringsprosjekt	Øvrige investeringsprosjekter
08.27				x	x			Investeringsprosjekt	Øvrige investeringsprosjekter
08.28				x				Investeringsprosjekt	Øvrige investeringsprosjekter
08.29		x						Investeringsprosjekt	Øvrige investeringsprosjekter
08.30		x		x				Personell	Den særlige lønnsavtalen for flygere –
08.31				x		x		Fakturaflyt	Rettidig betaling
08.32				x	x	x		Fakturaflyt	Rettidig betaling
08.33					x	x		Rekneskapsavlegginga	Betaling før forfallsdato
08.34				x				Rekneskapsavlegginga	Betaling før forfallsdato
08.35		x			x			Rekneskapsavlegginga	Foreign Military Sales (FMS)
08.36				x			x	Rekneskapsavlegginga	Renteinntekter knyttet til NATO Maint
08.37	x							Intern kontroll	Intern kontroll
08.38				x				Intern kontroll	Intern kontroll

08.39		x						Intern kontroll	Intern kontroll
08.40				x		x		Intern kontroll	Intern kontroll
08.41						x		Økonomistyring	Hjemmel for bruk av budsjettmidler
08.42		x						Økonomistyring	Hjemmel for bruk av budsjettmidler
08.43					x	x		Framskaffing	Drifts- og vedlikeholdsanskaffelser
08.44			x					Framskaffing	Kjøp og leie av boenheter på Setermoe
08.45						x		Framskaffing	Kjøp og leie av boenheter på Setermoe
08.46		x	x	x				Økonomistyring	Avslutning
08.47			x					Økonomistyring	Avslutning
08.48								IT	Avslutning
09.01				x				Sikkerheit	Informasjonssikkerhet
09.02				x				Sikkerheit	Informasjonssikkerhet
09.03		x						Sikkerheit	Informasjonssikkerhet
09.04	x							Eigedomsforvaltning	Vedlikehold av Forsvarets eiendom, by
09.05							x	Eigedomsforvaltning	Vedlikehold av Forsvarets eiendom, by
09.06						x		Økonomistyring	Forsvarsdepartementets oppfølging av
09.07							x	Fakturaflyt	Forsvarsdepartementets oppfølging av
09.08		x						Rekneskapsavlegginga	Foreign Military Sales
09.09							x	Operativt / styrkeprod.	Styrkeproduksjon - operativ virksomhe
09.10		x			x			Operativt / styrkeprod.	Styrkeproduksjon - operativ virksomhe
09.11							x	Operativt / styrkeprod.	Styrkeproduksjon - operativ virksomhe
09.12		x					x	Operativt / styrkeprod.	Styrkeproduksjon - operativ virksomhe
09.13							x	Operativt / styrkeprod.	Styrkeproduksjon - operativ virksomhe
09.14	x							IT	FIF 2.0
09.15							x	IT	FIF 2.0
09.16							x	Materiellforvaltning	Materiellforvaltning
09.17			x	x				Materiellforvaltning	Materiellforvaltning
09.18				x				Framskaffing	Driftsanskaffelser
09.19		x						Framskaffing	Driftsanskaffelser
09.20					x			Investering	Nye fregatter
09.21							x	Investering	Nye fregatter
09.22		x						Intern kontroll	Internkontroll – lønn
09.23		x		x				Materiellforvaltning	Forhold vedrørende Forsvarets sanitet
09.24		x					x	Personell	Forhold vedrørende Forsvarets sanitet
09.25				x				Personell	Forhold vedrørende Forsvarets sanitet
09.26			x			x		Intern kontroll	Forhold vedrørende Forsvarets sanitet
09.27			x					Framskaffing	Forhold vedrørende Forsvarets sanitet

09.28								Sikkerheit	Informasjonssikkerhet
09.29	x			x				Intern kontroll	Intern kontroll
09.30					x		x	Intern kontroll	Intern kontroll
09.31			x	x				Framskaffing	Innleide konsulenter
09.32								Sikkerheit	Informasjonssikkerhet
10.03				x				Styring	Etatsstyring av Forsvarsbygg
10.04		x						Styring	Etatsstyring av Forsvarsbygg
10.05		x						Materiellforvaltning	Materiellforvaltning
10.06						x		Framskaffing	Driftsanskaaffelser
10.07		x						Rekneskapsavlegginga	Regnskaps- og årsavslutning – betaling
10.08				x	x			Investering	Forsinkelser i investeringsprosjekter
10.09	x						x	Investering	Forsinkelser i investeringsprosjekter
10.10	x			x				Operativt / styrkeprod.	Styrkeproduksjon – operativ virksomhet
10.11							x	Operativt / styrkeprod.	Styrkeproduksjon – operativ virksomhet
10.12			x		x			Styring	Virksomhetsstyring
10.13				x				Styring	Virksomhetsstyring
10.14					x		x	IT	LOS-programmet
10.15				x		x		IT	LOS-programmet
10.16				x			x	IT	LOS-programmet
10.17	x						x	Framskaffing	Anskaffelse av feltskyehus
10.18	x				x			Eigedomsforvaltning	Forvaltning av forsvarssektorens eiend
10.19				x				Eigedomsforvaltning	Forvaltning av forsvarssektorens eiend
10.20				x				Økonomistyring	Krav til effektivisering
10.21	x	x						Sikkerheit	Informasjonssikkerhet
11.03							x	IT	FIF 2.0
11.04							x	IT	FIF 2.0
11.05		x			x			IT	FIF 2.0
11.06					x	x		Materiellforvaltning	Materiellforvaltning
11.07		x		x				Materiellforvaltning	Materiellforvaltning
11.08						x		Operativt / styrkeprod.	Styrkeproduksjon – operativ virksomhet
11.09		x						Operativt / styrkeprod.	Styrkeproduksjon – operativ virksomhet
11.10						x		Framskaffing	Driftsanskaaffelser
11.11				x				Framskaffing	Driftsanskaaffelser
11.12						x		Framskaffing	Driftsanskaaffelser
11.13					x			Investering	Forsinkelser i investeringsprosjekter
11.14				x	x			Investering	Forsinkelser i investeringsprosjekter
11.15						x	x	Investering	Nye fregatter

12.01			x						Rekneskapsavlegginga	Bevilgningsreglementet
12.02						x			Rekneskapsavlegginga	Bevilgningsreglementet
12.03		x							Rekneskapsavlegginga	Bevilgningsreglementet
12.04				x					IT	Redusert omfang og betydelig forsinke
12.05							x		IT	Redusert omfang og betydelig forsinke
12.06			x	x					Materiellforvaltning	Mangelfull materiellforvaltning i Forsv
12.07						x			Materiellforvaltning	Mangelfull materiellforvaltning i Forsv
13.01	x					x			Sikkerheit	Svakheter ved tilgangsstyringen i sentr
13.02	x			x					Sikkerheit	Svakheter ved tilgangsstyringen i sentr
13.03		x	x						Styring	Svikt i kontrollen av bruk av overtid i fo
14.01									Operativt / styrkeprod.	Heimevernet
14.02				x		x			Operativt / styrkeprod.	Heimevernet
15.01			x						Sikkerheit	Vesentlige svakheter i Forsvarets og po
15.02			x			x			Sikkerheit	Vesentlige svakheter i Forsvarets og po
15.03						x			Sikkerheit	Vesentlige svakheter i Forsvarets og po
15.04	x								Sikkerheit	Vesentlige svakheter i Forsvarets og po
16.01				x					Rekneskapsavlegginga	Riksrevisjonen kan ikke uttale seg om å
16.02					x				Rekneskapsavlegginga	Riksrevisjonen kan ikke uttale seg om å
16.03					x		x		Rekneskapsavlegginga	Riksrevisjonen kan ikke uttale seg om å
16.04	x								Rekneskapsavlegginga	Riksrevisjonen kan ikke uttale seg om å
16.05				x					Personell	Forsvarsdepartementets manglende til
16.06		x		x					Personell	Forsvarsdepartementets manglende til
16.07	x							x	Personell	Forsvarsdepartementets manglende til
16.08							x		Personell	Forsvarsdepartementets manglende til
16.09		x					x		Personell	Forsvarsdepartementets manglende til